УДК 331.865:331.101:331.108

JEL J50, M51

ORCID ID 0000-0003-4520-3189

ORCID ID 0000-0001-8693-8558

DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2021.42.11>

Міщук Г.Ю., д.е.н., професор

Національний університет водного господарства та
природокористування

Самолук Н.М., к.е.н., доцент

Національний університет водного господарства та
природокористування

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ТРУДОВИХ ВІДНОСИНАХ: СУЧАСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ

В статті досліджено актуальні детермінанти оцінки бренду роботодавця працівниками з урахуванням відмінностей цінностей поколінь та важливості соціально відповідальних ініціатив компаній у трудових відносинах. Встановлено істотні відмінності у важливості складових бренду роботодавця в різних країнах за рівнем економічних відносин, та в оцінках поколінь, представлених на ринку праці України. Виявлено невідповідності частини пропонованих роботодавцями ціннісних пропозицій пріоритетам працівників. Щодо українських компаній, то при домінуючих матеріальних цінностях зайнятості, високою є також вагомість цінностей професійного розвитку (успішної кар'єри), змісту роботи, комфортного оточення. Такі складові бренду роботодавця хоч і мають відмінні оцінки різними поколіннями працівників, і не завжди узгоджуються з актуальними ціннісними пропозиціями, проте, в умовах зростання конкуренції у залученні талантів вони мають покладатись в основу подальшого розвитку соціальної відповідальності компаній у трудових відносинах.

Ключові слова: соціальна відповідальність, трудові відносини, бренд роботодавця, управління персоналом, ціннісна пропозиція роботодавця.

Постановка проблеми. Вагомою конкурентною перевагою будь-якої компанії є кваліфікація її персоналу. Відтак спроможність компанії зберегти та залучити кваліфікованих працівників суттєво впливає на її конкурентоспроможність. Однак, на сьогодні в Україні можна спостерігати дисбаланс економічної рівноваги, спричинений відсутністю довіри у трудових відносинах, прозорості у веденні бізнес-процесів та низьким рівнем відповідальності компаній перед стейкхолдерами, що суттєво ускладнило ведення бізнесу [1]. Тому побудова бізнес процесів на принципах

соціальної відповідальності (СВ) сприятиме задоволенню потреб соціально-відповідального характеру та вирішенню низки соціальних та економічних проблем, що призвели до сучасної кризи у трудових відносинах.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може стати дієвим засобом залучення та збереження кваліфікованих працівників і посилення ефективності HR-бренду. Продумане стратегічне управління, з попереднім моніторингом та аналізом незадоволених потреб і зумовлених цим проблем, дозволить створити та реалізувати ефективні проекти внутрішньої КСВ, що сприятимуть зростанню лояльності працівників, їх відданості та залученості у цілі компанії, і відтак їх продуктивності [2]. За даними дослідження, проведеного міжнародною HR-компанією *Bernard Hodes Group*, сильний бренд роботодавця сприяє полегшенню залучення кандидатів (80%), зниженню плинності кадрів (65%) і скороченню витрат на підбір персоналу (60%) [3].

Інтегровані між собою HR-бренд та ініціативи соціально-відповідального характеру здатні покращити репутацію компанії та її диференціацію на ринку праці. Крім того, репутація соціально відповідальної компанії, з хорошим брендом роботодавця, значно полегшить взаємовідносини із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема наявними та потенційними споживачами, партнерами, державними органами. Відтак питання побудови бренду роботодавця на принципах соціальної відповідальності є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх публікацій. Розвитку концепції та висвітленню проблем соціальної відповідальності бізнесу присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Х. Боуена, Г. Ганта, Г. Беккера, М. Фрідмена, П. Друкера, М. Мескона, К. Девіса [4], О. Грішньої [5], А. Колота, О. Брінцевої, О. Олійник та ін. Також вченими розглянуто зміст та напрями соціальної відповідальності у трудових відносинах [2, 6] та запропоновано її показники [7].

Окрім того, уже тривалий час в полі зору науковців усього світу знаходяться концептуальні та практичні аспекти створення сильного бренду роботодавця. Варто відмітити напрацювання в цьому напрямку К. Бекхауса [8], Ф. Котлера, С. Анхольта, М. Едвардса, які розглядають HR-брендинг не лише як інструмент залучення та утримання персоналу, але як один з ключових елементів формування соціально відповідальної стратегії розвитку. Серед українських науковців окремим аспектам HR-брендингу присвячено праці С. Цимбалюк, В. Оберемчук, С. Мокіної [9], Л. Козин, К. Котляревської та ін. Зокрема формування HR-бренду на принципах корпоративної соціальної відповідальності висвітлюється в [10], а окремі стратегії соціально-відповідального найму персоналу на українських підприємствах розглянуто в [1].

Варто відмітити, що наявність фактів позитивного впливу бренду роботодавця на задоволеність потреб працівників через формування та підтримання актуальної ціннісної пропозиції сприяє тому, що сьогодні брендинг роботодавця базується на вивченні ринку праці та врахуванні відмінностей у трудових цінностях за гендерною та віковою ознакою, про що йдеться в роботах [11, 12, 13, 14].

Невирішені частини проблеми. Однак, хоча теоретичні напрацювання в цьому напрямку неодноразово обговорювалися на різноманітних заходах міжнародного та

національного рівнів і уже частково закріплені в нормативно-правових та інших актах (Глобальний договір ООН, стандарти КСВ і т.д.), їх практичне застосування в Україні далеке від ідеалу. Не зважаючи на те, що соціальна відповідальність компанії в трудових відносинах сприяє формуванню позитивного HR-бренду, не всі роботодавці усвідомлюють вплив даного фактору на економічні результати діяльності в перспективі. І це попри те, що дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці збільшується і проблема збереження наявних та залучення нових працівників загострюється.

Відтак, створення та розвиток успішного бренду роботодавця потребує постійного моніторингу настроїв та цінностей потенційних претендентів та уже наявного персоналу компаній. У зв'язку з цим все більшого значення набуває розвиток методології досліджень цінностей та аналіз змін поведінкових настанов різних носіїв пропозиції робочої сили як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці. Передусім важливим є врахування відмінностей сприйняття бренду роботодавця різними поколіннями, оскільки саме такі відмінності є найважливішими з точки зору побудови довгострокових стратегій роботодавців.

Метою статті є дослідження відмінностей у ключових цінностях, важливих у трудових відносинах для зайнятих та потенційних працівників за різними ознаками. Такі результати є необхідними для створення успішних ціннісних пропозицій та розвитку потужного конкурентоспроможного HR-бренду на принципах СВ.

Методи дослідження. Для досягнення мети в роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи аналізу і синтезу, в т.ч. графоаналітичний аналіз для наочного зображення пріоритетних критеріїв вибору роботодавця; систематизації та узагальнення, в т.ч. для відображення соціально-відповідальних практик в трудових відносинах, що формують бренд компанії як роботодавця.

Результати дослідження. Хоча в кінці ХХ ст. поняття соціальної відповідальності бізнесу обмежувалося в основному благодійністю, сьогодні КСВ стає невід'ємною складовою кожної компанії, що бачить своє майбутнє у довгостроковій перспективі. Без сумніву це стосується і соціальної відповідальності у трудових відносинах, адже, якщо споживачі висувають все більше вимог щодо етичних, соціальних і екологічних позицій компаній-виробників, то не дивно, що і працівники очікують від своїх роботодавців значно більше, аніж просто заробітна плата [10]. Тож сучасний ринок праці демонструє тенденції, що сприяють зміцненню зв'язків між HR-брендингом і корпоративною соціальною відповідальністю.

Створення успішного HR-бренду є двовекторним процесом, одночасно спрямованим на власний персонал і на зовнішній ринок праці. При формуванні та розвитку «зовнішнього» бренду дії компанії орієнтуються на створення в свідомості потенційних працівників уявлення про компанію як бажане і пріоритетне місце роботи. Водночас «внутрішній» бренд базується на дотриманні проголошених стандартів соціальної відповідальності, культивуванні ідеології поваги і довіри в колективі [10]. Очевидно, що внутрішній вектор HR-бренду стає фундаментом для зовнішнього, тому що привабливий імідж компанії на ринку праці може бути

спростований її ж працівниками. Відтак, успішною є така стратегія, яка полягає в одночасному розвитку обох векторів, за якої кожна ціннісна пропозиція компанії, задекларована на ринку праці, може бути підтверджена її соціально-відповідальним ставленням до наявного персоналу.

Розуміння значимості побудови сильного HR-бренду призводить до потреби в ідентифікації тих його складових, що є важливими для наявних та потенційних працівників, що різняться за віком, освітою, статтю та іншими ознаками. Тож насамперед необхідно проаналізувати очікування носіїв робочої сили щодо їх потенційних роботодавців.

Дослідження бренду роботодавця, що проводиться консалтинговою компанією Randstad, дозволило виділити протиріччя та неузгодженості між найважливішими критеріями вибору роботодавця з точки зору потенційних кандидатів та ціннісними пропозиціями компаній-роботодавців. Варто зазначити, що масштаби цього міжнародного дослідження (Randstad Employer Brand Research) щороку збільшуються - у 2021 році воно охопило близько 190 000 респондентів з 34 країн світу проти 185 000 з 33 країн в 2020 році [15, 16] (на жаль, в українському дослідженні кількість респондентів зменшилася - 6703 у 2021 р. проти 7861 у 2020 р. [17, 18]). Вибірка дослідження формується за статтю, віком, рівнем освіти та географією респондентів. В опитуванні приймають участь як зайняті особи, так і ті, які зараз перебувають у процесі пошуку роботи, представники різних галузей та професій віком від 18 до 65 років. При цьому репрезентативність вибірки надзвичайно висока, адже країни-учасниці дослідження генерують 80% світової економіки. Відтак, сукупні дані повністю відображають глобальні тренди на світовому ринку праці.

Як видно з табл.1, впродовж 2017-2020 років важливість критеріїв вибору роботодавця для працівників суттєво не змінювалася. Заробітна плата та соціальний пакет стабільно були найважливішим критерієм для всіх респондентів. На другому та на третьому місці, з розривом в 1-3% відповідей, по чергово знаходилися такі критерії як «гарантії зайнятості» та «баланс робочого часу і особистого життя». Найнижчі позиції у топ-10, впродовж чотирьох років, посідали критерії «місцезнаходження компанії», «можливість професійного навчання» та «сильний менеджмент». Однак, у 2021 році ситуація дещо змінилася, а саме - зросла важливість критеріїв «можливість професійного навчання» та «сильного менеджменту». Водночас розрив між найбільш пріоритетними критеріями суттєво скоротився (табл. 1).

Таблиця 1

Пріоритетні критерії вибору роботодавця у 2017-2021 роках, % вибору критерію респондентам

Критерії	Роки ¹					Абсолютний приріст (2021-2020)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Заробітна плата та соціальний пакет	58	60	59	57	62	+5
Баланс робочого часу та особистого життя	45	45	46	45	58	+13
Гарантії зайнятості	46	48	45	44	56	+12
Комфортна робоча атмосфера	43	44	44	42	55	+13
Можливість кар'єрного просування	35	38	37	35	49	+14
Фінансова платоспроможність	33	34	33	34	49	+15
Гнучка зайнятість ² / безпечна робота в умовах COVID-19 ³	31	32	32	33	43	+10
Місцезнаходження компанії	29	28	29	29	41	+12
Можливість професійного навчання	28	28	29	28	47	+19
Сильний менеджмент	26	28	28	27	44	+17

¹ у 2021 р. респонденти мали змогу обирати будь-яку кількість критеріїв, а в попередні роки - лише 5;

² критерій у 2021р. не досліджувався;

³ критерій досліджувався лише у 2021 р.

Джерело: складено та розраховано авторами за матеріалами [16]

Надзвичайно корисним для коригування планів розвитку HR-бренду є порівняння профілю ідеального роботодавця із реальними ціннісними пропозиціями компаній на ринку праці. Для цього використаємо результати Randstad Employer Brand Research за 2020 рік, отримані на міжнародному та національному рівнях [15, 17]. Як видно з рис.1, найбільшу цінність для кандидатів має розмір заробітної плати та складові соціального пакета потенційного роботодавця (1 місце), при цьому серед топ-10 ціннісних пропозицій компаній заробітна плата знаходиться в кінці рейтингу – на 8 місці в світі і на 9 – в Україні. Водночас, топовою ціннісною пропозицією компаній в світовому масштабі являється гарантія зайнятості (офіційне працевлаштування та можливість збереження роботи), а в межах України – фінансова платоспроможність компаній-роботодавців.

Рис.1. Ранжування критеріїв вибору потенційного роботодавця працівниками та ціннісних пропозицій компаній у 2020 р. [15, 17]

Ефективними засобами переманювання та приваблення персоналу, на думку роботодавців [15], є другорядні для кандидатів критерії вибору місця роботи: "фінансова платоспроможність та хороша репутація компанії (відповідно 2 і 3 місце). Водночас, для українців фінансова платоспроможність компанії є не другорядним а одним із основних критеріїв вибору місця роботи - 2 місце у профілі ідеального роботодавця [17]. Ця ситуація зумовлена поширеністю на вітчизняному ринку праці такого явища як заборгованість із виплати заробітної плати. Загалом результати аналізу ранжування критеріїв вибору потенційного роботодавця та ціннісних пропозицій компаній дають підстави для висновку, що повною мірою сучасний бізнес задовольняє лише потреби найманих працівників в наявності комфортної робочої атмосфери.

Цікавим, на нашу думку, є також дослідження важливості критеріїв вибору роботодавця в географічному розрізі. Зокрема, порівняння трьох найважливіших критеріїв вибору місця роботи і трьох актуальних ціннісних пропозицій на ринках праці різних частин світу показало значні відхилення як в пріоритетах працівників, так і в пропозиціях роботодавців. Варто відмітити, що це не стосується критерію «заробітна плата та соціальний пакет», котрий у 2020 році виявився першочерговим у виборі роботодавця незалежно від місця проживання кандидата. Водночас на першому місці серед ціннісних пропозицій роботодавців з Європи та Азійсько-Тихоокеанського регіону виявилася спроможність гарантувати зайнятість, роботодавців з Північної Америки та СНД – фінансова спроможність, а роботодавців з Латинської Америки – хороша репутація. Досить цікавим є те, що лише в Латинській Америці серед основних пріоритетів вибору роботодавця виявився критерій «можливість кар'єрного

просування», в той час як в Північній Америці та Азійсько-Тихоокеанському регіоні більш важливим є баланс робочого часу та особистого життя, в Європі – комфортна робоча атмосфера, в СНД – фінансова платоспроможність компанії.

Попри це, найкраща ситуація щодо часткового співпадіння критеріїв, важливих для працівників, та пропозицій, наявних у роботодавців, виявилася в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону. Водночас в країнах Латинської Америки таких співпадінь взагалі немає (рис.2).

Рис.2. Топ-3 критеріїв вибору роботодавця та ціннісні пропозиції компаній в розрізі частин світу [15]

Варто відмітити також, що існує диференціація критеріїв вибору роботодавця представниками покоління Z (18-24 роки), Y (25-34 роки), X (35-54 роки) та бумерами (55-64 роки). В рамках даного дослідження проаналізовано топ-5 пріоритетів вибору роботодавця представниками цих поколінь у 2020 році в Україні і в світі. Як видно з табл. 2, для представників усіх без винятку поколінь зарплатна плата займає перше місце серед критеріїв вибору роботодавця. Однак, для покоління Z та Y вона все ж менш важлива аніж для бумерів. На другому місці в поколінь Z, Y та X (в світовому масштабі) знаходиться баланс між роботою і особистим життям, а в бумерів – гарантії зайнятості. Водночас українські представники покоління Z та Y вибираючи місце роботи зважають на можливості кар'єрного просування в компанії, а представників X та бумерів – цікавить фінансова платоспроможність потенційного роботодавця.

Таблиця 2

Важливість критеріїв вибору роботодавця представниками різних поколінь
у 2020 р., % вибору критерію респондентам

Країни світу	Покоління				Україна	Покоління			
	Z	Y	X	бумери		Z	Y	X	бумери
заробітна плата та соціальний пакет	51	53	59	66	заробітна плата та соціальний пакет	67	77	79	80
баланс робочого часу та особистого життя	42	44	47	44	цікава робота	41	38	44	45
гарантії зайнятості	36	42	47	49	гарантії зайнятості				41
комфортна робоча атмосфера	42	39	43	46	комфортна робоча атмосфера	46	48	44	39
можливість кар'єрного просування	36	40			можливість кар'єрного просування	56	55	41	
фінансова платоспроможність			35		фінансова платоспроможність		45	54	51
місцезнаходження компанії				37	гнучка зайнятість	41			

■ - не відображені, оскільки не увійшли до топ-5 пріоритетів

Джерело: розроблено авторами за матеріалами [15, 17]

Відтак, якщо компанія прагне сформувати позитивний та сильний бренд роботодавця, то їй варто диференціювати критерії, що робитимуть її бажаним місцем роботи в очах різних претендентів, в т.ч. різної статі та віку. Адже, як зазначено в звіті міжнародного дослідження Diversity Matters, компанії з гендерним різноманіттям мають на 15% більше шансів отримати економічну віддачу, що перевищує середні показники у їх виді діяльності [19]. При цьому не варто залишати поза увагою і відмінності в потребах працівників залежно від країни місцезнаходження компанії.

Якщо не сьогодні, то в найближчому майбутньому, конкурентоспроможними гравцями на будь-якому ринку будуть лише ті компанії, які зможуть перелаштувати свої бізнес-процеси, в тому числі управління персоналом, на засади соціально-відповідальної діяльності. Для цього їх працівники повинні стати повноправними та активними учасниками таких процесів. Однак, неможливо створити і утримати команду відданих, кваліфікованих та креативних виконавців, не давши їм належної компенсації та визнання за їх роботу [10]. Тому питання ефективних практик взаємовідносин із персоналом має вирішальне значення для формування лояльності працівників до компанії та до системи її цінностей.

Досить цікавими є практики щодо власного персоналу, що впроваджуються компаніями з високим рівнем розвитку КСВ у Великій Британії [20]. Зокрема компанії реалізують ініціативи за такими напрямками: навчання та розвиток, зворотній зв'язок та врахування думки працівників, здоров'я та безпека, баланс між роботою та особистим життям, рівність і розмаїття, оплата праці та заохочення.

Прикладами ініціатив в напрямі оплати праці є: надання працівникам акцій компанії безкоштовно (Boots) або їх пільговий продаж (Barclays, Sainsbury); можливість вибору пакету заохочень (Cadbury) [20]. Практики в напрямку

забезпечення рівності прав реалізуються через програми з недопущення дискримінації за віком, статтю, етнічною належністю. Прикладом може бути ініціатива компанії Alliance & Leicester «Жінки в бізнесі» для жінок-менеджерів.

За напрямом «навчання та розвиток» компанії різними способами підтримують і заохочують працівників до навчання. Наприклад, компанії Boots, Unilever, Sainsbury мають власні навчальні центри для професійного розвитку персоналу; компанія TESCO реалізує програми кар'єрного зростання; компанія BP виділяє час та кошти на навчання свої працівників (в середньому вони навчаються 5 днів щорічно) [20].

Реалізація цих та інших практик КСВ у трудових відносинах допомагає компанії досягти суттєвого соціального ефекту та побудувати сильний бренд роботодавця, що значно підвищить її можливості залучати, мотивувати та утримувати працівників.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що українські практики формування ціннісної пропозиції роботодавців та розвитку конкурентоспроможного HR-бренду перебувають на етапі становлення та не повною мірою відповідають ключовим принципам КСВ у трудових відносинах. Зокрема, запит на високу соціальну відповідальність компанії, як ознаку профіля ідеального роботодавця, поки що не належить до пріоритетів вибору компанії. В умовах постійних змін та невпевненості у перспективах зайнятості працівникам важливішими є гарантії фінансової стабільності компаній, а отже і власних перспектив. При цьому сприйняття важливості складових бренду роботодавця має істотні відмінності не лише в різних країнах, але ще більше – у різних поколіннях зайнятих та потенційних працівників. В Україні в оцінках ціннісних пропозицій роботодавців помітним є зміщення пріоритетів в напрямку зростання важливості успішної кар'єри за рахунок зменшення впливу заробітної плати та соціального пакету в молодших поколіннях, порівняно з бумерами та поколінням X. Яскравою відмінністю є також можливості гнучкої зайнятості для покоління Z, що не належить до топ-5 пріоритетів вибору роботодавця жодним іншим поколінням, представленим сьогодні на ринку праці.

Розуміння відмінностей цінностей поколінь, а також їх змін, є важливим не лише з огляду наукових досліджень поведінкової економіки. Періодичний моніторинг таких змін та формування на його основі ціннісних пропозицій роботодавців є важливим прикладним завданням, реалізація якого сприяє розвитку соціальної відповідальності у трудових відносинах, збереженню та втриманню конкурентоспроможних, талановитих працівників, а відтак і досягненню довгострокових цілей компанії та стійких конкурентних переваг.

Перспективою подальших досліджень є вивчення практики впровадження програм внутрішньої КСВ на вітчизняних підприємствах та їх впливу на бренд роботодавця.

Література.

1. Котляревська К.Ю. Стратегії соціально відповідального найму персоналу на українських підприємствах в умовах євроінтеграції. *Управління розвитком*. 2019. Том 5., Вип. 1., С. 15-22.
2. Драбчук Т.І. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у відносинах з працівниками підприємства. АГРАРНИЙ ФОРУМ - 2015: VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, (28-29 травня 2015 р.). Суми, 2015.

3. Symphony Talent. 2020. – Режим доступу: <https://www.symphonytalent.com/en/services/>
4. Davis, K. Understanding the social responsibility puzzle. *Business horizons*. 1967., 10(4)., pp. 45-50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
5. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія – Рівне : НУВГП, 2014., 216 с.
6. Василик С.К., Майстренко О.В. Відносини з персоналом як пріоритетна сфера корпоративної соціальної відповідальності. *Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes. Monograph.* – Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2013., 390 pp. (P. 49-61)
7. Грішнова О.А., Брінцева О.Г. Відповідальність підприємства щодо персоналу як новий формат розбудови соціально-трудових відносин. *Економика и управление. Научно-практический журнал*. 2012., №4., С. 49-56.
8. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9, No. 5., pp. 501-517.
9. Мокіна С.М. Концепція бренду роботодавця: сутність, функції, класифікація, інструменти формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6(1)., С. 189-196.
10. Козин Л.В. Формування HR-бренду на засадах принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2019., № 7.
11. Самолук Н.М., Міщук Г.Ю., Міщук В.А Гендерні аспекти формування ціннісної пропозиції роботодавця на ринку праці. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021., №4., С. 147-155
12. Kaleli B., Yalçın B. Analysis of five factor personality traits and work values within the scope of generations theory. *Hitit University Journal of Social Sciences*. 2021. 14(1), pp. 87-109.
13. Kim R. B., Chao Y. Effects of brand experience, brand image and brand trust on brand building process: The case of Chinese millennial generation consumers. *Journal of International Studies*. 2019. 12(3).
14. Azimi S., Andonova Y., Schewe C. Closer together or further apart? Values of hero generations Y and Z during crisis. *Young Consumers*. 2021. <https://doi.org/10.1108/YC-03-2021-1300>
15. Randstad Employer Brand Research Global Report 2020. – Режим доступу: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf
16. Randstad Employer Brand Research Global Report 2021. – Режим доступу: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>
17. Randstad Employer Brand Research, Ukraine 2020 Results. – Режим доступу: <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-country-report-ukraine-2020>
18. Randstad Employer Brand Research, Ukraine 2021 Results. – Режим доступу: https://ancor.ru/upload/rebr/REBR_Ukraine_2021_report_eng.pdf
19. McKinsey. Why diversity matters., 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
20. Linda Barber. CSR for Employees: Proof of 'Employer Engagement'. Institute for Employment Studies. 2004. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp55.pdf>

References.

1. Kotliarevska K.Iu. Stratehii sotsialno vidpovidalnoho naimu personalu na ukrainskykh pidpriemstvakh v umovakh yevrointehratsii. *Upravlinnia rozvytkom*. 2019. Tom 5., Vyp. 1., S. 15-22.

2. Drabchuk T.I. Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u vidnosynakh z pratsivnykamy pidpriemstva. AHRARNYI FORUM - 2015: VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia molodykh vchenykh, (28-29 travnia 2015 r.). Sumy, 2015.
3. Symphony Talent. 2020. – Rezhym dostupu: <https://www.symphonytalent.com/en/services/>
4. Davis, K. Understanding the social responsibility puzzle. Business horizons. 1967., 10(4), rr. 45-50. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9)
5. Hrishnova O.A., Mishchuk H.Iu., Oliinyk O.O. Sotsialna vidpovidalnist u trudovykh vidnosynakh: teoriia, praktyka, rehuliuвання ryzykiv : monohrafiia – Rivne : NUVHP, 2014., 216 s.
6. Vasylyk S.K., Maistrenko O.V. Vidnosyny z personalom yak priorytetna sfera korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. Modern problems of the economy of development in the context of the world transformational changes. Monograph. – Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2013., 390 pp. (P. 49-61)
7. Hrishnova O.A., Brintseva O.H. Vidpovidalnist pidpriemstva shchodo personalu yak novyi format rozbudovy sotsialno-trudovykh vidnosyn. Ekonomika y upravlenye. Nauchno-praktycheskyi zhurnal. 2012., №4., S. 49-56.
8. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. 2004. Vol. 9, No. 5., rp. 501-517.
9. Mokina S.M. Kontsepsiia brendu robotodavtsia: sutnist, funktsii, klasyfikatsiia, instrumenty formuvannia. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2014. № 6(1), S. 189-196.
10. Kozyn L.V. Formuvannia HR-brendu na zasadakh pryntsyviv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. Efektyvna ekonomika. 2019., № 7.
11. Samoliuk N.M., Mishchuk H.Iu., Mishchuk V.A. Hesterni aspekty formuvannia tsinnisnoi propozyitsii robotodavtsia na rynku pratsi. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2021., №4., S. 147-155
12. Kaleli B., Yalçın B. Analysis of five factor personality traits and work values within the scope of generations theory. Hitit University Journal of Social Sciences. 2021. 14(1), rr. 87-109.
13. Kim R. B., Chao Y. Effects of brand experience, brand image and brand trust on brand building process: The case of Chinese millennial generation consumers. Journal of International Studies. 2019. 12(3).
14. Azimi S., Andonova Y., Schewe C. Closer together or further apart? Values of hero generations Y and Z during crisis. Young Consumers. 2021. <https://doi.org/10.1108/YC-03-2021-1300>
15. Randstad Employer Brand Research Global Report 2020. – Rezhym dostupu: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Global_report_2020_final.pdf
16. Randstad Employer Brand Research Global Report 2021. – Rezhym dostupu: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>
17. Randstad Employer Brand Research, Ukraine 2020 Results. – Rezhym dostupu: <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-country-report-ukraine-2020>
18. Randstad Employer Brand Research, Ukraine 2021 Results. – Rezhym dostupu: https://ancor.ru/upload/rebr/REBR_Ukraine_2021_report_eng.pdf
19. McKinsey. Why diversity matters., 2015. [Elektronnyi resurs]. – <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>
20. Linda Barber. CSR for Employees: Proof of 'Employer Engagement'. Institute for Employment Studies. 2004. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp55.pdf>

Mishchuk H., Prof., ScD.

National University of Water and Environmental Engineering

Samoliuk N., As. Prof., PhD.

National University of Water and Environmental Engineering

SOCIAL RESPONSIBILITY IN LABOUR RELATIONS: MODERN DETERMINANTS AND PROBLEMS IN EMPLOYMENT BRAND MANAGEMENT

The current determinants of the assessment of the employer's brand by employees are investigated, taking into account the differences in the values of generations and the importance of socially responsible initiatives of companies in labour relations. There are significant differences in the importance of the components of the employer brand in different countries as well as in the assessments of the generations. European countries are characterized by incomplete compliance of employers' value proposals with the interests of employees. In Ukraine labour market stakeholders' assessments differ considering many of the value proposals offered by employers in terms of compliance with employees' priorities. Thus, the dominant values of employment are connected with material incentives, however, the importance of professional development (successful career), the content of work, a comfortable environment is also high. Employment guarantees and financial capability of the company are very important for Ukrainian employees regarding the stable employment prospective. An obvious trend in both the global and domestic labour markets is the change of values in labour relations in the context of different generations. All generations of employees in Ukraine are united only by the dominant importance of material incentives for employment. Regarding other values, there are significant differences that should be taken into account by employers in planning CSR programs and the formation of value propositions. As for the youngest generation, which is actively entering the labour market today (Generation Z), it should be considered that the top 5 of their values includes the possibility of flexible employment.

It can be concluded that the components of the employer's brand have different assessments by different generations of employees and do not always meet the current value propositions. However, in terms of growing competition in attracting talents, they should be the basis for further development of social responsibility of companies in labour relations in order to strengthen their competitive advantages.

Keywords: social responsibility, labour relations, employer's brand, personnel management, employer's value proposition