

УДК 33.005.95/.96

О.П. Дяків

к.е.н., доцент

Кафедра управління персоналом і регіональної економіки, ТНЕУ

Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом

Запровадження корпоративної соціальної відповідальності (надалі КСВ) зумовлено прискореним розвитком глобалізації, необхідністю створення позитивного іміджу сучасних підприємств, що відповідно підвищує зацікавленість потенційних інвесторів і дає можливість надходження та отримання додаткових інвестицій у виробництво.

Корпоративна соціальна відповідальність – це система добровільних взаємовідносин між роботодавцем, працівником і суспільством. Останнє сприятиме вдосконаленню соціально-трудових відносин, дасть змогу підтримувати соціальну злагоду в трудовому колективі і навколишньому співтоваристві для розвитку соціальної та природоохоронної діяльності на національному та міжнародному рівнях. Із зростанням ролі людського чинника на підприємстві, поширенням «інноваційної економіки – економіки знань» кожен працівник хоче мати продуктивне робоче місце, отримувати гідну винагороду за працю, а також гарантії соціального захисту у трудових правовідносинах з боку роботодавця.

Соціальна відповідальність значною мірою спрямована на соціальний захист працівників і може розглядатися як складова соціально-трудових відносин. Поняття соціально-трудових відносин пов'язано з дефініцією «трудові відносини». Якщо трудові відносини відображають відносини у сфері праці, то соціально-трудові відносини устанавлюють сприйняття суб'єктів у сфері праці як соціально рівноцінних та соціально відповідальних.

Соціальна відповідальність роботодавця як суб'єкта соціально-трудоких відносин полягає у створенні високопродуктивних (або переатестації діючих) робочих місць, які зможуть забезпечити збалансування пропозиції та попиту на ринку праці, стимулювати розвиток інвестиційної діяльності.

Теоретичних підходів щодо визначення і тлумачення поняття «соціальна відповідальність бізнесу» є безліч, інколи вони суперечать один одному і мають неоднозначне бачення і трактування. Представники наукової економічної школи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, зокрема А. Колот, А. Гриненко, В. Петюх, С. Цимбалюк та інші активно працюють над проблематикою корпоративної соціальної відповідальності, займаються пошуком шляхів підвищення ефективності цього суспільного інституту. Одним із напрямів такого наукового дослідження є опрацювання теоретичних і прикладних засад взаємозв'язку феномена КСВ з іншими взаємопов'язаними інститутами бізнес-середовища – корпоративною культурою, соціальним партнерством, соціальною згуртованістю тощо. Філософські та теоретико-методологічні засади КСВ пов'язані з тим, що інтереси забезпечення стійкої соціальної динаміки потребують, щоб соціально відповідальним був не окремий партнер, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки [4].

На думку А. Колота та О. Грішнєвої «...корпоративна соціальна відповідальність – це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які реалізуються на основі постійної взаємодії з заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації, набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури» [7, с.55].

Єдиної думки щодо корпоративної соціальної відповідальності немає ані у підприємців-власників, бізнес-менеджерів так і у споживачів їхньої продукції (послуг).

Роботодавці розуміють соціальну відповідальність бізнесу як виконання вимог чинного законодавства, розвиток свого бізнесу, добросовісну сплату податків, вчасну виплату заробітної плати працівникам, створення ефективних робочих місць. На сьогодні бізнесу не бути соціально відповідальним це великий ризик. Однак прийняття на себе надмірних соціальних зобов'язань теж пов'язано з ризиками. Зростаючі соціальні вимоги працівників, суспільства, держави потребують певних фінансових затрат на соціальні програми, оскільки соціальна відповідальність бізнесу виходить за межі підприємства і передбачає відповідальність перед суспільством, державою, акціонерами, споживачами продукції, керівниками місцевих органів влади ті та іншими зацікавленими сторонами соціальної сфери.

Будучи соціально відповідальним, підприємство результатом своєї діяльності впливає на зовнішні зацікавлені сторони у КСВ (суспільство, держава, постачальниками, бізнес-партнери, населення, споживачі продукції, конкуренти, інвестори тощо), внутрішні (персонал, акціонери, топ-менеджмент тощо) з метою подальшого економічного розвитку (рис. 1). Кожна з цих сторін має свої цілі та місію стосовно КСВ.

Соціальна відповідальність сьогодні вже стала філософією бізнесу і є вирішальною передумовою ефективного функціонування підприємства у майбутньому. Одночасно з усвідомленням необхідності приймати успішні рішення, вибирати напрямки інноваційного розвитку, прогнозувати їхній вплив на ключові параметри підприємства у майбутньому, виникає необхідність розробляти ефективні стратегії, які дадуть можливість реалізувати у своїй діяльності принципи корпоративної соціальної відповідальності. Однією з таких функціональних стратегій є стратегія управління персоналом.

Стратегія – це ґрунтовний план дій, що встановлює пріоритети завдань, ресурсів і послідовність кроків їхнього досягнення. Стратегію на підприємстві розглядають як набір правил, засобів і методів, за допомогою яких досягається мета, вирішуються конкретні проблеми і розподіляються ресурси. Встановлюючи певні цілі, керівництво визначає ті головні орієнтовні програми, на яких має бути сфокусована вся діяльність підприємства і його колективу. Вироблення ефективних

цілей посилює спонукальні мотиви працівників, встановлює конкретні орієнтири їхньої діяльності та створює чітку картину очікуваних результатів діяльності підприємства.

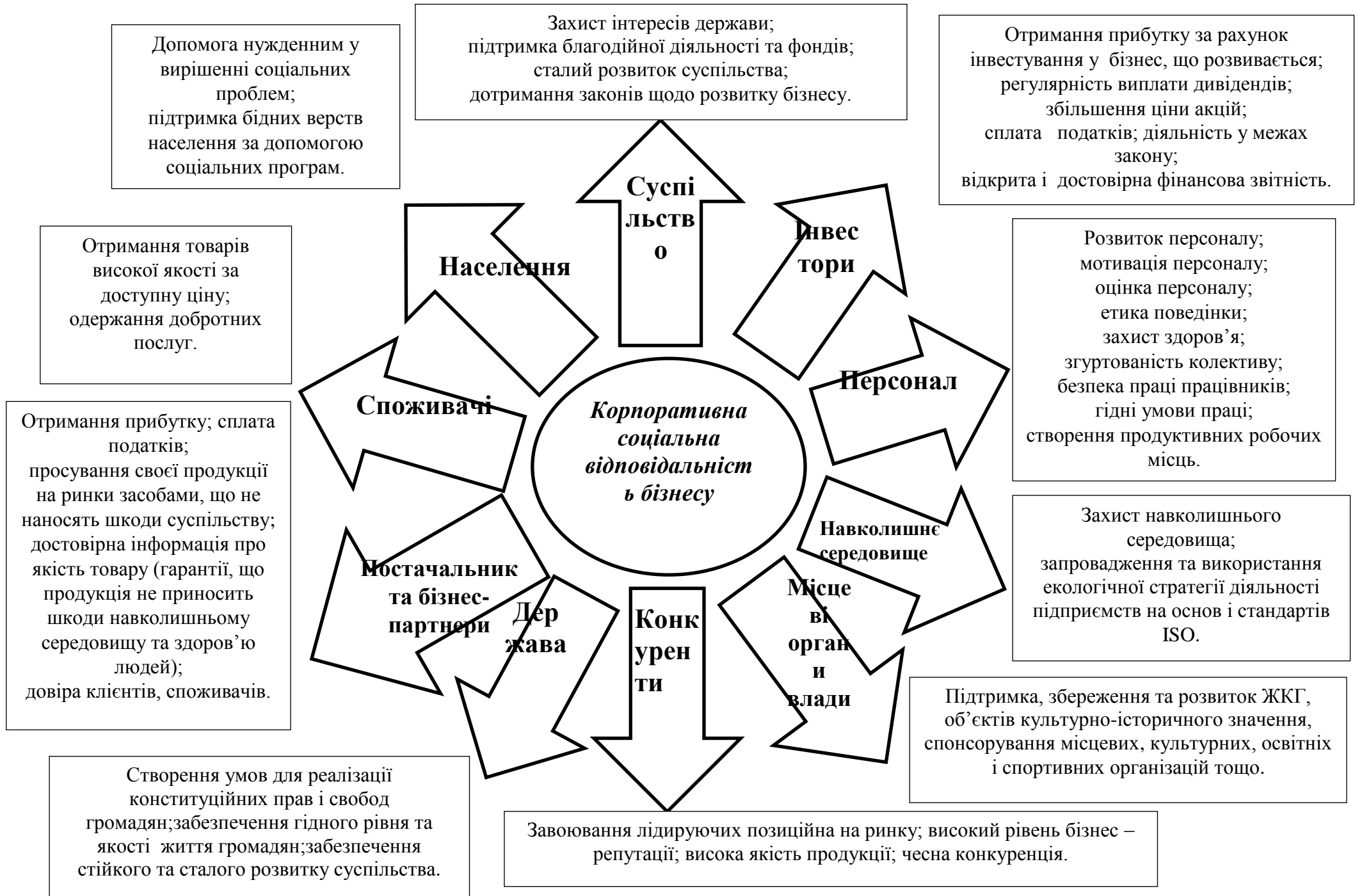


Рис. 1. Зацікавлені сторони у корпоративній соціальній відповідальності бізнесу

Будь-яке підприємство є монолітним організмом, і його стратегія повинна бути комплексною, охоплювати всі напрями діяльності, включаючи соціальну складову – найважливіший елемент його кадрового, виробничого та економічного потенціалу.

Розробка стратегії підприємства починається з визначення її місії та цілей. Місія – це філософія і призначення, сенс існування організації [1, с. 36–37]. Місія останньої має формуватися з врахуванням таких чинників: корпоративної культури, бренда, стратегії, що заснована на цінностях, історії фірми, сферах діяльності, місця підприємства на ринку; правил, норм та моделей поведінки працівників; організацією зовнішніх та внутрішніх комунікацій; станом навколишнього середовища тощо. Отже, місія є сутністю існування підприємства, оскільки відображає її вплив на всі «зацікавлені сторони» (споживачів, конкурентів, працівників, власників, ділових партнерів, суспільство). Місія представляє індивідуальність підприємства, його прагнення, викликати інтерес у зацікавлених сторін.

Належно сформульована місія дає змогу прояснити те, чим є підприємство і яким воно прагне бути, а також показує на відмінність цього підприємства від інших, йому подібних. Для цього в її програмі мають бути відображені:

- цільові орієнтири вказують на які напрямки рішення завдань спрямована діяльність організації, і чого прагне досягти у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;
- сфера діяльності організації відображає те, які послуги (продукти) вона пропонує покупцям, і те, на якому ринку здійснює їхню реалізацію;
- філософія організації, яка проявляється у цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;
- можливості, способи застосування інноваційних технологій (ноу-хау) для здійснення діяльності організації, які відображають її силу, спроможність для виживання в довгостроковій перспективі [1, с. 37].

Місія визначає не тільки ділову роль підприємства, а й філософію останнього. Інакше кажучи, місія окреслює вид бізнесу, яким підприємство має намір займатися,

і систему цінностей, якої буде дотримуватися. Вона конкретизується в цілях, які виражають групові інтереси колективу підприємства.

Цілі підприємства – це його бажаний стан, конкретні межі, яких воно має досягнути в усіх сферах діяльності в кінці стратегічного періоду і на проміжних етапах [6, с.115].

Діяльність сучасних підприємств, спрямована на забезпечення стійких конкурентних змін, саме управління персоналом є одним із основних чинників що визначає стратегічний успіх та стабільність останніх. В даний час все більше уваги на підприємстві приділяється стратегічному підходу до роботи з персоналом. Нові вимоги висуваються до відбору, розвитку, оцінювання, винагороди персоналу, а це в свою чергу ставить завдання набуття нових компетенцій для вирішення відповідних завдань, необхідних для успішної реалізації організаційної стратегії.

Стратегію управління персоналом (людськими ресурсами) можна визначити як сукупність основних цілей і засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та організаційного і людського потенціалу [5, с.52].

На думку А. Кібанова, стратегія управління персоналом – це «... плани напрямків дій, послідовність рішень, що приймаються, і методи, які дають змогу оцінити, провести аналіз і розробити ефективну систему впливу на персонал для реалізації стратегії розвитку організації»[3, с.20]. Вдало сформована і реалізована стратегія управління персоналом є запорукою успішного здійснення генеральної стратегії управління підприємством.

Формування стратегії управління персоналом передбачає:

- виокремлення цілей управління персоналом, які б враховували економічні (ефективність використання персоналу підприємства, гідна праця та стабільна заробітна оплата) та соціально-психологічні складові (потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, належні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

- формування креативної кадрової політики, яка передбачає набір правових, економічних, соціальних, організаційних та етичних норм у роботі з персоналом

підприємства з подальшим інноваційним розвитком підприємства і зміною внутрішніх та зовнішніх умов кадрова робота може удосконалюватися;

- обґрунтування умов для дотримання балансу між соціальною та економічною ефективністю використання персоналу підприємства.

Формуючи стратегію управління персоналом кожне підприємство бере на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм у внутрішньому та зовнішньому середовищі. До мінімально необхідних обов'язків перед персоналом належать забезпечення продуктивної зайнятості, справедливої компенсаційної політики, створення умов для всебічного розвитку людського потенціалу, враховуючи власні інтереси основних бізнес-цілей і стратегій розвитку підприємства. За таких умов КСВ стає частиною стратегії підприємства.

Головне завдання стратегії найму персоналу – це планування потреб підрозділів підприємства і своєчасний підбір фахівців, які володіють потрібною кваліфікацією і особистісними якостями.

Якісне поточне і перспективне вивчення потреб підприємства в персоналі базується на розробленні планів розвитку його підрозділів з обґрунтованим збільшенням (зменшенням) штатної чисельності; аналізі укомплектованості підрозділів персоналом, що володіє професійними вміннями і навичками, виконує відповідні посадові вимоги; розробці рекомендацій щодо оптимізації чисельності співробітників на основі показників економічної доцільності.

Забезпечує ефективний підбір та відбір персоналу складання моделі робочого місця, що містить опис психологічних і професійних вимог, перелік функцій, які виконуються в рамках тієї чи іншої посади, із зазначенням їхньої відносної сутності.

Основою успішного найму персоналу є побудова *карти компетенцій та кваліфікаційної карти*, що встановлюють більш точну оцінку претендента на посаду відповідності вимогам робочого місця. Фахівці з управління персоналом підбирають комплекс психологічних тестів за основними спеціальностями, розробляють професійні тести для найбільш масових спеціальностей підприємства, а це відповідно дає можливість провести психологічне та професійне оцінювання кандидатів на роботу, визначити їхні особисті якості, рівень інтелекту. Все це

допомагає проведенню високоякісного первинного відбору кандидатів з врахуванням їхніх професійних якостей та психологічних особливостей.

В подальшому приймається рішення щодо найму працівника і розробляється карта входження на посаду (план адаптації).

Для ефективного підбору персоналу у кадровій службі мають бути розроблені відповідні положення підприємства, які базуються на стратегії управління персоналом і передбачають КСВ в питаннях найму персоналу, засновані на системному підході до цілого процесу пошуку, підбору, оцінки при відборі, адаптації нових співробітників. Фахівці HR– підрозділів мають знайомити нових співробітників з організаційними цінностями компанії, нормами і стандартами з КСВ.

Функціональна стратегія розвитку персоналу має за мету підвищити кваліфікаційний рівень працівників, змінити їхні ціннісні орієнтації з метою їхнього ефективного використання на підприємстві. Головним елементом вдалої стратегії розвитку персоналу є інтелектуальні ресурси, тобто працівники з їх знаннями і компетенціями. Оскільки останні надто швидко зміцнюються і старіють, то через певний період можуть бути недостатніми для досягнення стратегічних цілей.

З огляду на вищесказане необхідне створення ефективною системи оцінювання існуючого інтелектуального і професійного рівнів працівників, визначення необхідних знань та компетенцій з метою подальшої розробки планів розвитку персоналу, які будуть враховувати зміни стратегічних цілей, кон'юнктуру ринку тощо. Програми розвитку персоналу мають враховувати ефект від навчання працівників у співвідношенні з витратами на основі кількісних, якісних та комбінованих методів оцінювання ефективності професійного навчання. Оцінка останньої має ґрунтуватися на якісних характеристиках персоналу (креативність, досвід, знання, максимальна ініціативність у створенні й реалізації нових процесів і технологій).

Запровадження підходу, заснованого на компетенціях, сприяє доцільності й цілеспрямованості таких процесів. При цьому обсяги навчання мають збільшуватися відповідно до складності й нестабільності оточення, підвищення ступеня

конкуренції та її залежності від інноваційності товарів на ринку, зростання попиту на фахівців, а також вищого темпу технологічних змін у галузі. Розвиток компетенцій у процесі навчання може відбуватися у двох формах: зовнішній (за межами підприємства) та внутрішній (всередині і за рахунок підприємства). Співвідношення між цими формами, оціненими за різними показниками (в людино-годинах, витратах, кількості навчених тощо), може варіювати. При цьому співвідношення зовнішнього навчання до внутрішнього тим нижче, чим вищий рівень інвестицій у людський капітал та розвиненіший внутрішній ринок праці. Отже, компетентнісний підхід переносить акцент на посилення корпоративних програм розвитку персоналу на суттєве зростання інвестицій у людський капітал [5, с.76].

На думку В. Островерхова, постійний розвиток потенціалу людини як самозростаючого інтелектуального ресурсу має стати головним напрямком у стратегічному управлінні персоналом. При цьому необхідно виділити стратегічну і тактичну мету управління розвитком трудового потенціалу. Стратегічною метою має стати створення багаторівневої системи управління розвитком людських ресурсів для формування, ефективного використання і відтворення якісно нового, творчо активного трудового потенціалу людей. Тактичною ж метою на сучасному етапі має стати збереження найбільш активної частини персоналу на рівні сучасних вимог з урахуванням перебудови професійно-кваліфікаційної структури персоналу паралельно з реалізацією заходів для удосконалювання системи перепідготовки і підвищення кваліфікації та професійного просування працівників [2, с.332].

Для ефективного розвитку персоналу на підприємстві має бути розроблена програма розвитку персоналу, відповідно до генеральної стратегії, що передбачає з одного боку КСВ у питаннях відповідності якісного рівня персоналу вимогам підприємства, наявність гідних робочих місць, а з іншого боку, – можливості для навчання, кар'єрного просування, формування кадрового резерву тощо.

Стратегії мотивації залежать від різних внутрішніх якостей працівників, які впливають на індивідуальні моделі поведінки і виробляють визначальні елементи їхньої вмотивованості.

Мотиваційні стратегії по-різному впливають на співробітників у конкретні періоди їхньої діяльності, за певних умов, за наявності або відсутності індивідуальних потреб і цілей, які, очевидно, не є статичними і схильні до постійних змін.

У мотиваційній системі можна виокремити матеріальну мотивацію, яка представлена у вигляді компенсації за працю. Основне завдання системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати ділову поведінку співробітників підприємства, направивши їх на досягнення визначених перед ними завдань, виконання основних функцій, а також на високопродуктивну працю в майбутньому. Нематеріальна мотивація ґрунтується на внутрішніх мотивах (задоволення від виконаної роботи, комунікаційні компетентності, самовдосконалення та самореалізація, підвищення професійного рівня тощо). Нематеріальне стимулювання спрямоване на підвищення лояльності співробітників до підприємства та їхньої зацікавленості в результатах роботи та іміджу компанії.

Стратегія винагороди визначає конкретні напрямки створення і розвитку організаційних програм, що забезпечують винагороду тих типів поведінки та рівня ефективності, які сприяють досягненню головних цілей підприємства. Останнє може впливати на мотивацію працівників, включивши до корпоративної соціальної відповідальності пакети компенсаційного та соціального забезпечення, виплату гідної заробітної плати, проектування робочих місць, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, зокрема до постановки цілей, розподілу повноважень, створення сприятливого психологічного середовища тощо.

Як стверджує С. Цимбалюк, частина вітчизняних роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками. Разом з тим, під час розроблення соціальних пакетів потреби та інтереси найманих працівників не враховуються. У структурі компенсаційних пакетів багатьох найманих працівників узагалі немає соціальної складової, що, безумовно, негативно впливає на взаємовідносини між найманими працівниками та роботодавцями і *вказує на низьку соціальну відповідальність останніх*. У зв'язку з цим важливим напрямом

трансформації системи компенсаційної політики, посилення соціальної відповідальності бізнесу є збільшення частки соціальних виплат і заохочень у структурі компенсаційного пакета [7, с. 262].

Одним із стратегічних напрямків є оцінка персоналу. Головною складовою в стратегії управління персоналом відводять компетенціям. Стратегічне управління передбачає оцінку в процесі відбору кандидатів на вакантні робочі місця, на відповідність їхніх характеристик стратегічним цілям і завданням; оцінку компетенцій працюючих; аналіз потреб розвитку персоналу з урахуванням стратегії підприємства (рівня невідповідності необхідних компетенцій фактичним). Методи оцінки можуть бути різними: аналіз анкетних даних, письмових характеристик керівника, колег по роботі; тестування (тести на розумовий розвиток та особливі розумові здібності, рухові та фізичні можливості, на мотивацію особистості та інші); усні бесіди; рольові ігри, практичні ситуації, вирішення завдань з урахуванням реальних проблем підприємства тощо.

Значимість оцінювання персоналу в стратегічному управлінні є багатоетапним, послідовним процесом вивчення індивідуальних властивостей і (або) результатів діяльності працівника в межах управління персоналом підприємства. При цьому оцінка виступає системним процесом, елементи якого взаємопов'язані і взаємообумовлені видами, суб'єктами, методами, показниками оцінки.

Отже, дотримуючись принципів соціальної відповідальності, підприємство максимізує свій результат у довгостроковій перспективі, що, з одного боку, мотивує до дотримання корпоративної соціальної відповідальності, та, з іншого – має позитивний ефект на суспільство, державу загалом. Враховуючи тип влади, управління, методи керівництва та роботу менеджерів, підприємство самостійно розробляє заходи з КСВ, які спрямовані на розробку певних стратегій.

Література:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление : Учеб. /О.Виханский – [2-е изд., перераб. и доп.] . – М., 1998. – 296 с.

2. Інноваційний маркетинг підприємств: моногр. / за наук. ред. проф. М.Я. Матвіїва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 432 с..
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособ./ А.Кибанов, И. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2009. –301 с.
4. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. – [Електронний ресурс] / А. Колот – Режим доступу: <http://www.ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4893/1/6%20-%2015.pdf>
5. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб./ І. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. / М. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
7. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: моногр. /за наук.ред. А. Колота. – К.:КНЕУ, 2012. – 501 с.