

**О. М. Леонтенко**, канд. екон. наук,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ**

**АНОТАЦІЯ.** Стаття присвячена питанням формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні та соціальної відповідальності служб персоналу. У статті наведено визначення корпоративної відповідальності служби персоналу та визначено три площини відповідальності: правову, економічну та соціальну. Запропоновано напрямки вдосконалення діяльності служби персоналу з метою підвищення рівня соціальної відповідальності її діяльності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу, соціальна відповідальність організації, корпоративна відповідальність служб персоналу, правова або юридична відповідальність служби персоналу, економічна відповідальність служби персоналу, соціальна відповідальність служби персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі.

**АННОТАЦИЯ.** Статья посвящена вопросам формирования социальной ответственности бизнеса в Украине и социальной ответственности служб персонала. В статье дано определение корпоративной ответственности служб персонал, а также выделены правовая, экономическая и социальная ответственность служб. Предложены направления усовершенствования деятельности служб персонала направленные на усиление роли социальной ответственности в их работе.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** социальная ответственность, социальная ответственность бизнеса, социальная ответственность организации, корпоративная ответственность служб персонал, правовая (юридическая) ответственность служб персонала, экономическая ответственность службы персонала, социальная ответственность службы персонала, социально-психологический климат в коллективе.

**ANNOTATION.** The article is devoted the questions of forming of social responsibility of business in Ukraine and social responsibility of services of personnel. In the article determination of corporate responsibility of services is given personnel, and also selected legal, economic and social responsibility of services. Directions of improvement activity of services of personnel are offered the roles of social responsibility directed on strengthening in their robot.

**KEYWORDS:** social responsibility, social responsibility of business, social responsibility of organization, corporate responsibility of services personnel, legal (legal) responsibility serve personnel, economic responsibility of service of personnel, social responsibility of service of personnel, social-psychological climate in a collective.

За матеріалами вільної енциклопедії Вікіпедія **корпоративна соціальна відповідальність** — це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. **Соціальна відповідальність** — це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкохолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності. **Соціальна відповідальність бізнесу** — відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем [1].

Категорією «соціальна відповідальність бізнесу» в Україні почали оперувати з грудня 2005 року, коли у Києві був підписаний Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні, який визначив принципи і завдання соціально відповідального бізнесу. Під документом поставили підписи представники різних підприємницьких структур, міжнародних і громадських організацій. Тоді ж було оголошено про початок всеукраїнського руху — так званого Форуму соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Організатори цього руху виходили з того, що відповідальне ставлення компанії до своєї продукції чи послуг, до споживачів, персоналу, партнерів, її активна соціальна позиція як співтовариства «корпоративних громадян», які беруть участь у вирішенні гострих соціальних проблем, є нагальною вимогою часу. У свою чергу, прагнення до таких високих суспільних ідеалів неодмінно позначиться на іміджі компанії і, відповідно, підвищить її конкурентоспроможність на ринках товарів і послуг, що, зрештою, призведе до підвищення конкурентоспроможності як окремих регіонів, так і суспільства у цілому [2; 3].

Враховуючи наведені вище визначення, з моєї точки зору, **соціальну відповідальність організації** можна розглядати у двох аспектах: з однієї сторони — це відповідальність організації перед державою та суспільством, з іншої — перед власним трудовим колективом. Відповідальність організації перед суспільством спрямована не тільки на забезпечення ефективної зайнятості громадян, сплати податків, дотримання законодавчої бази, збереження довкілля, а й на направлення частини своїх прибутків, за умов добровільності, на вирішення цілого спектру соціальних програм і проектів.

Соціальна відповідальність організації щодо власного персоналу передбачає створення якісних і безпечних умов праці, гідний рівень оплати праці, адекватну систему мотивів і стимулів до продуктивної творчої праці, формування корпоративної культури та корпоративного патріотизму у співробітників.

Як правило, питаннями розробки соціальної політики, а отже і соціальної відповідальності, разом з керівниками або власниками компаній займаються служби персоналу. Досвід провідних іноземних і вітчизняних компаній засвідчує, що діяльність сучасних служб управління персоналом не обмежується вирішенням суто адміністративних питань прийому, звільнення та обліку працівників. До їхніх функціональних обов'язків входить робота з визначення якісної потреби у персоналі, пошук і підбір працівників із відповідним рівнем кваліфікації та досвідом роботи, організація навчання та підвищення кваліфікації, проведення професійного оцінювання, планування кар'єрного просування, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та ін.

На мою думку, *корпоративну відповідальність служб персоналу* можна визначити як відповідальність названих служб за управлінські рішення, проекти, програми, які вони розробляють і реалізують щодо власного персоналу. Служби персоналу стають своєрідним провідником між керівництвом або власниками організації, з однієї сторони, та найманими працівниками, з іншої, у механізмі реалізації соціальної політики.

З точки зору концепції соціальної відповідальності вони мають приймати активну участь у розробленні стратегії розвитку персоналу, формуванні принципів корпоративної культури, проведенні різних соціологічних досліджень з приводу визначення рівня задоволення працівників роботою, умовами праці та відпочинку, матеріальним стимулюванням, соціальним забезпеченням тощо. Через постійне зростання за умов конкурентної боротьби вимог щодо професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, діяльність фахівців служб персоналу має спрямовуватися на пошук нових креативних методів підбору, відбору, адаптації, оцінювання, навчання та розвитку персоналу.

Корпоративна відповідальність служб персоналу є комплексною категорією, яку, з моєї точки зору, варто розглянути у площині правової, економічної та соціальної відповідальності.

**Правова або юридична відповідальність служби персоналу** полягає у дотриманні працівниками служби всіх вимог, визначених трудовим законодавством України, щодо оформлення праце-

влаштування, виплати офіційної заробітної плати, сплати податків, надання відпустки, соціальних пільг і гарантій працівникам, забезпечення належних умов праці та відпочинку на виробництві, охорони праці тощо.

**Економічна відповідальність служби персоналу** полягає у формуванні трудового колективу, який би забезпечував виготовлення продукції або надання послуг на високопрофесійному рівні, який, у свою чергу, гарантував отримання прибутку та конкурентоспроможність організації на ринку.

**Соціальна відповідальність служби персоналу** передбачає створення умов для високопродуктивної роботи персоналу, надання можливостей постійного професійно-кваліфікаційного зростання, прояву креативного мислення та продукування інноваційних ідей працівниками. Соціальна відповідальність напряму пов'язана з розробкою та впровадженням соціальної політики щодо власного персоналу з боку керівництва організації. Досвід відомих вітчизняних компаній свідчить про розуміння бізнесменів необхідності реалізації різних соціальних програм і проєктів спрямованих на розвиток власного персоналу. Мова йде про програми навчання, підвищення кваліфікації, медичного страхування, лікування, покращення умов праці та відпочинку працівників, матеріальної допомоги родинам у випадку надзвичайних ситуацій тощо.

Прикладом соціальної відповідальності бізнесу є випадки, коли керівництво компанії купує або надає в оренду житло власним працівникам і членам їх родин, відкриває корпоративні дитячі садочки для дітей співробітників, купує абонементи до оздоровчих закладів, оплачує відпочинок або лікування [4, с. 30].

На думку О. В. Родіонова, соціальна відповідальність організації орієнтована на власний персонал, має проявлятися не тільки у справедливої винагороді персоналу у вигляді заробітної плати та умов праці, але й у низці інших заходів, які спрямовані на формування лояльності персоналу, зокрема нематеріальне стимулювання і зворотній зв'язок. Принцип зворотного зв'язку передбачає можливість працівників донести до власника думку про ефективність менеджменту персоналу, ступінь задоволення рівнем заробітної плати та умовами праці, висловити побажання щодо вдосконалення організації праці та соціально-психологічного клімату в колективі [5].

Зокрема, керівництво компанії «Вінер Імпорте Україна» бачить корпоративну відповідальність перед власними працівниками у наступному:

- надання робочих місць з конкурентоздатним рівнем заробітної плати та соціальним пакетом;
- дотримання законодавства у сфері соціально-трудових відносин;
- сприяння всебічному професійному та культурному розвитку співробітників [6].

Соціальна відповідальність керівництва компанії Platinum Bank проявляється в усвідомленні того, що можливості максимально використовувати трудовий потенціал безпосередньо залежать від духу і настрою її співробітників. Розуміючи роль і відповідальність усіх менеджерів компанії за створення та підтримку належної робочої атмосфери в колективах, керівництво компанії вимагає:

- залучати співробітників до відповідальної та змістовної праці, яка відповідає їх здібностям і підвищує їх професіоналізм;
- заохочувати підлеглих до пошуку кращих шляхів виконання поставлених завдань і покращення якості продуктів і послуг банку;
- справедливо оцінювати своїх підлеглих згідно їхньому внеску та досягненням, з відповідною винагородою, яка тісно пов'язана з персональними результатами роботи та результатами діяльності компанії;
- надавати співробітникам постійний зворотний зв'язок, сприяти їхньому особистому розвитку та кар'єрному зростанню;
- бути відкритими у спілкуванні з персоналом, чуйними до їх побажань і потреб;
- своєчасно забезпечувати працівників інформацією і знаннями, необхідними для розуміння цілей і завдань компанії;
- реагувати на скарги і претензії співробітників, гарантувати справедливе ставлення до кожного працівника, не допускати погроз і переслідування [7].

Соціальна відповідальність Групи компанії «Фокстрот» перед власним персоналом реалізується шляхом виконання наступних заходів:

- гарантування всім працівникам належних умов праці;
- забезпечення гідним рівнем соціальних гарантій;
- надання можливостей підвищувати кваліфікацію через програми корпоративного навчання;
- розробку програм мотивації та залучення до компанії талановитих менеджерів [8].

Важливим напрямом соціальної роботи служб персоналу є формування сприятливого соціально-психологічного клімату в

колективі. Соціально-психологічний клімат визначається як психологічний стан колективу, рівень міжособистісних відносин, які сформувались між працівниками в результаті спільної діяльності. Він визначається через індивідуальне самопочуття працівників у колективі, їх ставлення одне до одного, підтримкою спільних інтересів і цілей, дотримання ціннісних орієнтацій і визначених норм поведінки [5].

З метою покращення соціально-психологічного клімату у колективі служби персоналу використовують програми «Кращий працівник компанії», проводять різноманітні тренінги та семінари, організують спортивні змагання між різними структурними підрозділами, проводять корпоративні святкування урочистих подій і свят тощо. Подібні проекти спрямовані на формування у працівників відчуття власної значущості та потреби організації, підвищення рівня їх лояльності та позитивного ставлення до власної роботи.

Соціальна відповідальність служб персоналу передбачає не тільки розробку різних програм і заходів щодо створення умов всебічного розвитку працівників, а й постійне вдосконалення діяльності працівників самої служби.

Серед основних напрямів удосконалення роботи служби персоналу в сучасних умовах економічного розвитку можна назвати наступні [9, с. 66—67]:

1. забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу організації;

2. участь у розробленні стратегії розвитку персоналу, прогнозуванні майбутніх потреб у працівниках, визначенні шляхів поновлення персоналу;

3. проведення аналітичної й організаційної роботи з менеджменту персоналу. Координація діяльності всіх служб і відділів організації зі створення ефективної системи управління персоналом;

4. удосконалення системи оцінювання персоналу на підставі систематичного та всебічного дослідження професійно-кваліфікаційних, ділових та особистісних якостей працівників, створення умов для їх кар'єрного просування й творчої самореалізації;

5. перехід від адміністративно-паперових методів управління до науково-обґрунтованих процедур підбору та розподілу персоналу, що вимагає від фахівців служби знань і навичок пошуку, психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій роботи з персоналом;

6. проведення роботи з удосконалення організаційно-управлінської структури й оптимізації чисельності управлінського персоналу, створення ефективного механізму перебудови та адаптації оргструктури до змін зовнішнього середовища;

7. широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, оскільки на сучасному етапі актуальною є проблема випереджальної підготовки спеціалістів і робітників для освоєння нової техніки і технології;

8. організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватися на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, ротаційне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних вітчизняних і закордонних підприємствах і компаніях;

9. упровадження прогресивних систем стимулювання та мотивації праці, які максимально забезпечуватимуть зв'язок між результативністю діяльності працівників і рівнем їх винагороди;

10. нагляд за дотриманням належних умов праці та відпочинку працівників. Розроблення заходів з удосконалення психофізіологічних, ергономічних та естетичних умов праці та побутового забезпечення на виробництві;

11. проведення моніторингу рівня дотримання трудової дисципліни, техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку на робочих місцях, визначення причин порушень і розроблення пропозицій щодо їх усунення;

12. застосування засобів моральної мотивації спрямованої на формування у працівників командного стилю виконання завдань, почуття спільної мети та інтересів, роботи на єдиний результат;

13. забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової й соціальної активності працівників шляхом удосконалення матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

14. формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, допомога керівникам структурних підрозділів у вирішенні складних конфліктних ситуацій, подоланні групових та індивідуальних проблем у взаємовідносинах між працівниками;

15. забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості шляхом працевлаштування та перенавчання вивільнених працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг і компенсацій;

16. створення умов для ефективного виконання співробітниками служби управління персоналом своїх професійних обов'язків,

забезпечення служби необхідним технічним обладнанням і сучасним програмним забезпеченням;

17. проведення роботи з автоматизації та механізації оформлення, ведення та зберігання документації з особового складу, зниження трудомісткості підготовки методичної та облікової документації.

На думку автора, соціальна відповідальність роботи служб персоналу має виступати у ролі потужного чинника створення умов для всебічного розвитку трудового колективу, формування у співробітників високого рівня лояльності та патріотичного ставлення до організації, підвищувати рівень продуктивності праці, покращувати соціально-психологічний клімат, забезпечувати реалізацію творчого потенціалу працівників.

Власники разом з працівниками служб персоналу повинні проводити виважену соціальну політику зважаючи на ефективність і вплив останньої на загальний результат роботи колективу та рівень конкурентоспроможності організації на ринку. Систематичне здійснення соціальної діяльності має за мету формування належного іміджу організації, як свідомого та відповідального суб'єкта, що переймається не тільки за економічні показники та прибутки, а й турбується про розвиток і соціальну захищеність власного персоналу.

## **Література**

1. Офіційний сайт Енциклопедії Вікіпедія портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.

2. Офіційний сайт «Форум социально ответственных бизнесов Украины» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.tnk-br.com.ua/press/media/2005/12/851/>.

3. Офіційний сайт Центру розвитку КСВ в Україні. — Режим доступу: <http://www.csr-ukraine.org/>.

4. *Леонтенко О. М.* Служба управління персоналом: Навч. посіб. / О.М. Леонтенко. — К. : КНЕУ, 2011. — 478 с.

5. *Родіонов О. В.* Формування концепції соціальної відповідальності підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/>

6. Офіційний сайт Компанії «Вінер Імпорте Україна» портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.winner.ua/>

7. Офіційний сайт Компанії Platinum Bank» портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.platinumbank.com.ua/>

8. Офіційний сайт Групи компаній «Фокстрот» портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.foxtrot.com.ua/>



9. *Леонтенко О. М.* Завдання та методи роботи служби управління персоналом у сучасних умовах економічного розвитку // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: Збірник наукових праць № 2/2011. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 66—67.

Статтю подано до редакції 15,05,12

УДК 330.658

**Л. С. Любохинець,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії,  
декан факультету менеджменту  
Хмельницького національного університету

### **КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНОМУ ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті охарактеризовано поняття коучингу, визначено етапи та алгоритм дій коуч-менеджера при проведенні коучингу, виділено критерії ефективного його впровадження.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** коучинг, коуч-менеджмент, управління персоналом, стратегії управління.

**АННОТАЦИЯ.** В статье дано определение понятия коучинга, охарактеризованы этапы и алгоритм действия коуч-менеджера при проведении коучинга, выделены критерии эффективного его внедрения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** коучинг, коуч-менеджмент, управление персоналом, стратегии управления.

**ANNOTATION.** The paper described the concept of coaching, the stages and algorithm action coach-manager during the coaching selected criteria its effective implementation.

**KEYWORDS:** coaching, coach-management, personnel management, management strategy.

**Постановка проблеми.** У ХХІ ст. основним джерелом конкурентних переваг майже в усіх галузях економіки та організаціях є розвиток людського потенціалу, тому в умовах значних технологічних змін і динамічної конкуренції основним ресурсом підвищення конкурентоспроможності фірм стає інтелектуальний капітал та ефективно управління ним як сукупністю інтелектуальних ресурсів, що дозволяє активізувати процеси виробництва, використання знань у середині фірми та прискорює їх інноваційну діяльність.