

І. І. Смирнова,

*кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-6941-1276,*

К. І. Сімаков,

*кандидат економічних наук, доцент,
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Постановка проблеми. В умовах ринкової трансформації економіки метою будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку за найменших витрат, тому перед керівниками підприємств стоять комплексні проблеми підвищення ефективності роботи. Дана проблема залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним з основних факторів внутрішнього середовища, що контролюється і формується підприємством для соціально-економічного розвитку та підвищення ефективності, є забезпеченість кваліфікованим персоналом, формування складу, структури, рівня професійної відданості та професіоналізму всіх учасників виробничої діяльності на підприємстві. Слід зазначити, що серед усіх чинників виробництва людський фактор значною мірою впливає на результати діяльності підприємства. Виходячи із цього, головною метою стає розроблення стратегій розвитку професійної компетентності персоналу підприємства. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу для збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства. Оцінка персоналу на засадах соціальної відповідальності спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника і за її результатами складаються програми навчання та подальшого розвитку. Для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно застосовувати сучасні методи, залучати персонал до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток [1].

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні засади становлення принципів соціальної відповідальності визначені у наукових працях А. Колота, Г. Задорожного, М. Дейч, І. Булеєва, А. Ермоленко, В. Звонаря, І. Лебедева, О. Олійник, В. Шаповал та ін. Підходи, напрями і механізми розвитку трудової сфери досліджені в роботах В. Антонюк, О. Грішнєвої, С. Калініної, С. Кожем'якіної, Т. Костишиної, В. Костриці, Л. Лутай, О. Макарової, В. Надраги, І. Новак, О. Новікової, Ю. Маршавіна, І. Петрової, М. Руженського, У. Садової, С. Цимбалюк, А. Черкасова, Л. Шамілевої, Л. Шаульської, Л. Шевченко, І. Ящишиної та інших вітчизняних вчених. Разом із тим проблема розвитку

трудої сфери на засадах соціальної відповідальності залишається актуальною. Необхідною є розробка дієвих інструментів та методів інтеграції принципів соціальної відповідальності, що сприятиме реформуванню соціально-трудої відносин.

Метою статті є визначення основних засад поліпшення управління персоналом у сучасних умовах, застосування інноваційних підходів до формування ефективної системи оцінки та розвитку персоналу на принципах соціальної відповідальності для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення підприємством успіху. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналом – особливо важлива сфера діяльності в сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють із нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації.

Професіоналізм та кваліфікація трудових ресурсів, безумовно, є одними з головних переваг сучасних підприємств, що може гарантувати стратегічне зростання підприємства в довгостроковій перспективі. Для вирішення складних технічних і організаційних завдань, які ставить виробництво, потрібні професійні кадри з високим рівнем наукової і техніко-технологічної культури, а становлення висококласного фахівця – досить тривалий процес. Мотивація нині відіграє найважливішу роль у структурі сучасної компанії, вона пронизує організаційні, економічні, соціально-психологічні сфери взаємодій, отже, це кровоносна система підприємства, що дасть змогу всім іншим органам нормально

функціонувати. Базовою основою для здійснення мотивації є визначення потреб, що зумовлюють

формування поведінки як окремого співробітника, так і колективу підприємства у цілому (рис. 1).

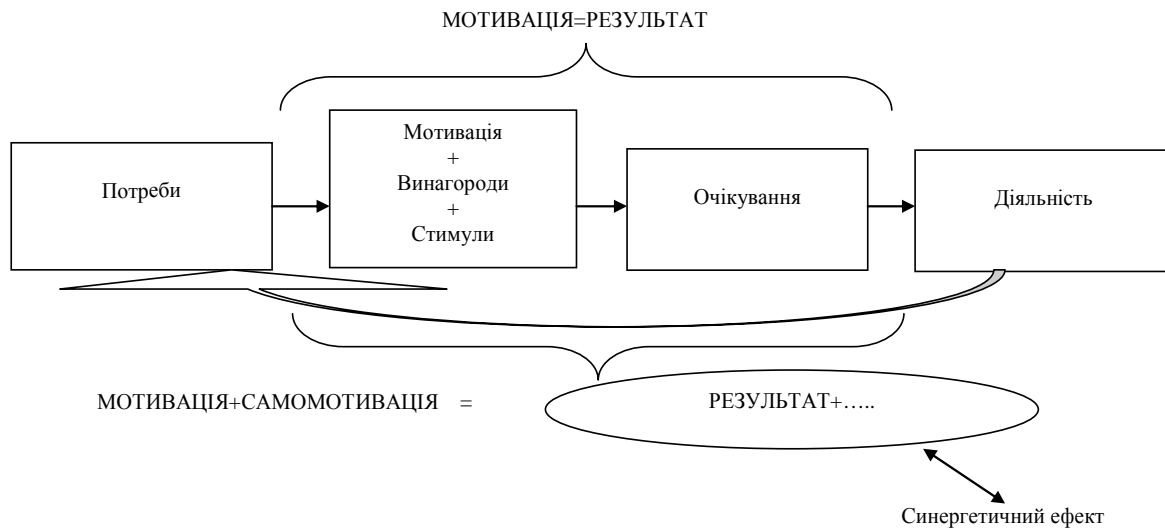


Рис. 1. Процес мотивації в управлінні персоналом підприємства
(розроблено авторами на основі джерела [2])

Система мотивації персоналу на засадах соціальної відповідальності промислового підприємства включає у себе організацію оплати праці, систему винагород та заохочень, соціальний захист та підтримку персоналу. Система мотивації є комерційною таємницею будь-якого підприємства, відомо лише певні її особливості, які представлені на рис. 2.

Промислові підприємства України здійснюють свою діяльність із метою досягнення цілей, що є стратегічними для підприємств. Ступінь реалізації цих цілей відображає, наскільки ефективно діє підприємство, тобто наскільки ефективно воно використовує ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Зрозуміло, що головний акцент у досягненні цілей підприємств відбувається завдяки зусиллям компетентного та професійного персоналу. Отже, перед підприємствами стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях «знавців своєї справи» та звільнення тих працівників, діяльність яких є найменш ефективною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної систематизації потреб в оцінці та навчанні персоналу на підставі:

- вимог або рекомендацій із навчання та підвищення кваліфікації співробітників виробничих відділів із боку керівництва компанії;
- рекомендацій із навчання співробітників, які складаються за результатами проведення атестації співробітника і фіксуються в індивідуальних планах розвитку співробітників;
- аргументованих із погляду виробничої необхідності пропозицій про проведення навчання, отриманих від співробітників структурних підрозділів

компанії в ході періодичного визначення потреб у роботі з персоналом.

Оцінка персоналу – це процес у системі ефективного управління, який спрямований на пошук та оцінку відповідних знань, умінь, навичок та інших якісних характеристик персоналу підприємства вимогам посади або робочого місця. Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці – з відповідними вимогами, еталонами. Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності. Працівник повинен відповідати вимогам, які висувуються до нього посадовими обов’язками, змістом і характером праці та культурою підприємства у цілому. Оцінці підлягають не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й уміння реалізувати ці можливості у процесі виконання доручених обов’язків [4]. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління й як система атестації персоналу, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації [5].

Система оцінки персоналу повинна базуватися на принципах дієвості, тобто забезпечувати високий рівень мотивації працівників; на принципах практичності, тобто досягнення максимальної зручності для тих, хто проводить оцінку, та для тих, хто підлягає оцінці, та на принципах зрозумілості та доступності [6].

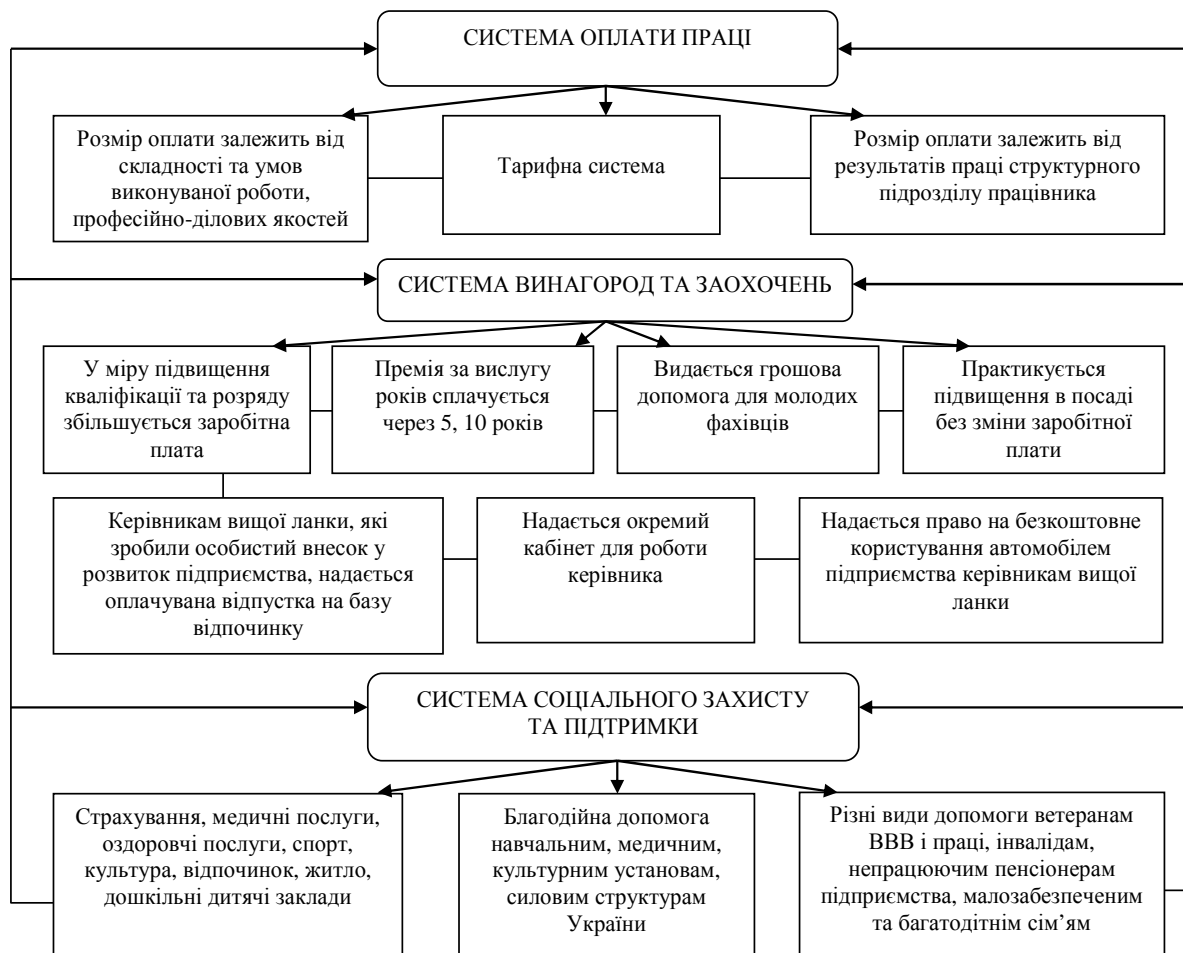


Рис. 2. Система мотивації персоналу промислового підприємства на засадах соціальної відповідальності (доповнено авторами на основі джерела [3])

Оцінка персоналу слугує багатьом цілям. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, яка розроблена Д. МакГрегором. До неї належить інформативна мета, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки; мотиваційна мета, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і, таким чином, орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань із соціального захисту; адміністративна мета, яка постійно реалізується в процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору [1].

Із усієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього й є оцінка

кадрів як відправна точка для вдосконалення персоналу, його мотивації та відповідної оплати праці.

Важливим завданням оцінки персоналу є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатися відкрито, слід обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності. Оцінка персоналу пов'язує, об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

Найповнішою мірою система оцінки персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яка може розроблятися за всіма категоріями персоналу організації (рис. 3). Оцінка заради характеристики та порівняння включає в себе аналіз оцінки особистості та оцінку здібностей, пов'язаних із роботою. Такий підхід намагається пов'язати оцінку персоналу виключно з роботою, а також необхідними навичками та можливостями для її ефективного виконання. Крім того, цей підхід зумовлює оцінку навичок та здібностей, що необхідні для освіти, розвитку та вдосконалення [7].



Рис. 3. Модель комплексної оцінки персоналу промислового підприємства на засадах соціальної відповідальності

Заходи, які дають змогу оцінити ефективність навчання персоналу, повинні також плануватися заздалегідь, до моменту відправлення співробітника на навчання. Незалежно від специфіки навчального

заходу в компанії може застосовуватися тривірнева оцінка ефективності з використанням різних інструментів оцінки (рис. 4).

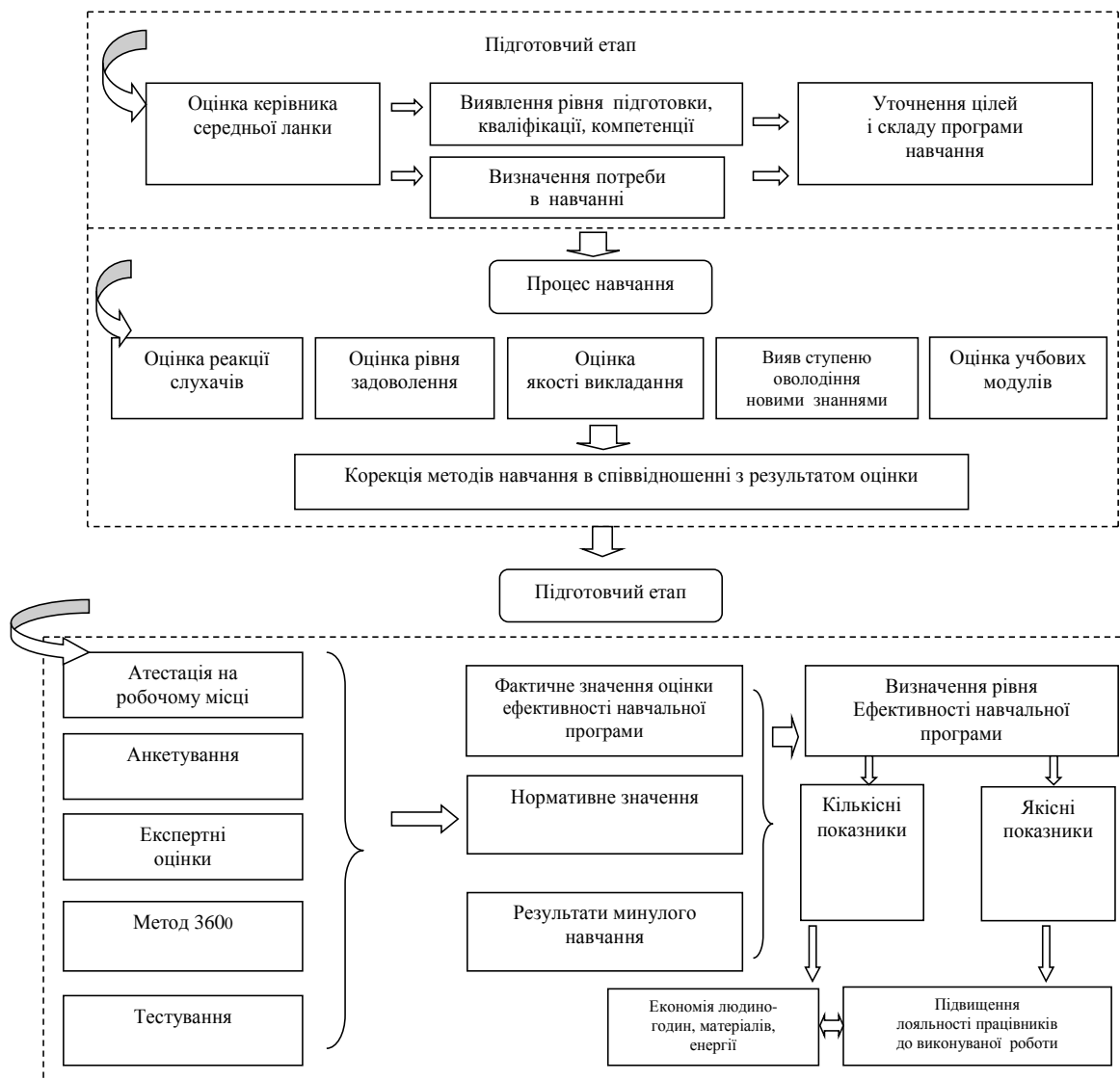


Рис. 4. Алгоритм оцінки ефективності освітньої програми персоналу підприємства (сформовано авторами на основі джерела [8])

На підготовчому етапі фахівцями відділу кадрів має бути проведений збір інформації про те, як самі учасники навчальної програми оцінюють її ефективність. Для цього можна використати анкети зворотного зв'язку (анкета «Оцінка програми (курсу) навчання»). Подібну анкету тренер/викладач дає учасникам відразу після завершення навчання. У разі внутрішнього навчання, яке проводить штатний тренер, аналіз анкет зворотного зв'язку проводить менеджер із персоналу. Підсумкові оцінки, представлені співробітниками в рамках оцінки програм навчання, у подальшому будуть використовуватися під час оцінки курсів навчання у цілому.

Під час процесу навчання тренер має дати оцінку знанням, отриманим співробітником за підсумками проходження курсу навчання. Для оцінки цього рівня тренер має використати спеціально розроблені тести, опитувальники і завдання (розроблені самостійно або надані провайдером, який проводив навчання), мета яких – кількісно виміряти прогрес в отриманих знаннях. За результатами оціночних заходів учасникам виставляються оцінки.

Довгострокова оцінка ефективності навчання – це найбільш складний рівень, на якому як ніколи стає важливим зв'язок між відділом кадрів і лінійними керівниками. Спочатку тренер спільно з лінійними керівниками повинні відповісти на питання, які функції повинні виконувати учасники тренінгу або навчальної програми в рамках своєї професійної діяльності, щоб використовувати отримані знання та навички. На підставі цих відповідей безпосередні керівники формують план дій кожного учасника тренінгу (освітньої програми). Одним із найбільш важливих завдань безпосередніх керівників є контроль виконання співробітниками цих планів у визначені часові рамки.

Основним інструментом оцінки на даному етапі є анкета «Оцінка співробітника після проходження програми навчання». Завдання безпосереднього керівника – оцінка за шкалою від 0 до 4 ступеня досягнення цих цілей із погляду придбання (розвитку) співробітником знань (навичок), що демонструються в трудовій діяльності. Анкети передаються менеджеру з персоналу для узагальнення й аналізу зведених даних.

Оцінку ефективності замикає цикл заходів із навчання та розвитку персоналу. За підсумками звітного періоду (квартал, рік) менеджер із персоналу готує для керівництва компанії зведений звіт про навчання і розвиток співробітників, в якому мають бути відображені кількісні й якісні показники, що характеризують систему навчання. Після цього починається новий цикл. Також ще треба забезпечити застосування співробітниками отриманих знань і навичок на практиці, тільки тоді інвестиції будуть виправдані, результатом навчання стане розвиток, а ризик звільнення знизиться. При цьому ключовою ланкою в плануванні навчання є оцінка потреби в ньому: від якості даного аналізу залежать

ефективність витрат і результативність подальшої діяльності співробітника.

Таким чином, оцінка персоналу на засадах соціальної відповідальності – це важливий елемент ефективного управління і актуальний в умовах сьогоднішнього процесу, спрямований на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Різні системи, методи та методики оцінки персоналу дають змогу виявити і розкрити потенціал кожного працівника і спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Оцінка персоналу на засадах соціальної відповідальності потребує використання всіх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування для досягнення її ефективності, оптимальності та економічності. Найповніше система оцінки персоналу виявляється у комплексній оцінці працівника, яку слід розробляти за всіма категоріями персоналу організації. Об'єктивна оцінка може бути досягнута лише на основі врахування професійно-кваліфікаційних, особистісних та ділових характеристик працівника.

Висновки. Отже, в умовах високого рівня конкуренції підвищується значимість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є система оцінки та розвитку персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності. Розробка ефективної системи оцінки персоналу дає можливість для утримання власної позиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його іміджу як роботодавця. Визначення поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити ефективність системи та виявити слабкі місця, розробити ефективну кадрову стратегію.

Література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.]. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 04.01.2019).
4. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
5. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 1. С. 134–140.
6. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.] ; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
7. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка & держава*. 2009. № 1. С. 60–63.
8. Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Вісник Класичного приватного університету*. 2019. № 1 (12).

С. 82-89. 9. **Новікова О.Ф.** Управління розвитком підприємств в контексті соціальної відповідальності. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 2(44). С.153-157. 10. **Нефедов Ю. Н.** Природная мотивация: усилить или не дать снизиться? *Управление персоналом*. 2006. № 17. С. 32 – 35. 11. **Тугускина Г. Н.** Методика оценки человеческого капитала предприятий. *Управление персоналом*. 2009. № 5. С. 42–46. 12. **Панькова А.Д.** Модернізація системи суспільних відносин у трудовій сфері на засадах соціальної відповідальності. *Економіка промисловості*. 2015. №2. С. 131-135.

References

1. Balabanova L.V., Sardak O.B. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Donetsk, DonDUET [in Ukrainian].
2. Kolot A.M. (1998). Motyvatsiia, stymuliuвання u otsinka personalu [Motivation, stimulation and evaluation of staff]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
3. ПАТ «Motor Sich» [PJSC "Motor Sich"]. *motorsich.com*. Retrieved from <http://www.motorsich.com/ukr/> [in Ukrainian].
4. Tkachenko A.M., Morshchenok T.S. (2008). Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom [Strategic directions of personnel management improvement]. Zaporizhzhia [in Ukrainian].
5. Opanasiuk Yu.A., Rud A.V. (2012). Udoskonalennia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi [Improving the personnel evaluation system at the enterprise]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomika» – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, 1, pp. 134–140 [in Ukrainian].
6. Daniuk V.M., Petiukh V.M., Tsybaliuk S.O. et al. (2004). Menedzhment personalu [Personnel management]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
7. Yadranska O.V. (2009). Otsinka personalu v systemi efektyvnoho upravlinnia [Evaluation of personnel in the system of effective management]. *Ekonomika & derzhava – Economy & state*, 1, pp. 60–63 [in Ukrainian].
8. Kovalenko V.S., Markova S.V., Oliinyk O.M. (2019). Rozvytok ta otsinka personalu yak systemo-utvoriuiuchy element polipshennia rezultativ diialnosti pidpriemstva v nestabilnykh umovakh [Development and evaluation of personnel as a system-forming element of improving the results of the enterprise in unstable conditions]. *Visnyk Klasychnoho pryvatnoho universytetu – Bulletin of the Classical Private University*, 1 (12), pp. 82-89 [in Ukrainian].
9. Novikova O.F. (2016). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti [Enterprise development management in the context of social responsibility]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2(44), pp. 153-157 [in Ukrainian].
10. Nefedov Yu. N. (2006). Prirodnaya motivatsiya: usilivat' ili ne dat' snizit'sya? [Natural motivation: to strengthen or not to decrease?]. *Upravleniye personalom – Personnel Management*, 17, pp. 32 – 35 [in Russian].
11. Tuguskina G. N. (2009). Metodika otsenki chelovecheskogo kapitala predpriyatii [The methodology for assessing the human capital of enterprises]. *Upravleniye personalom – Personnel Management*, 5, pp. 42 – 46 [in Russian].

12. Pankova A.D. (2015). Modernizatsiia systemy suspilnykh vidnosyn u trudovii sferi na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Modernization of public relations system in labour sphere on principles of social responsibility]. *Ekonomika promyslovosti*, 2, pp. 131-135 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15407/econindustry2015.02.131>.

Смирнова І. І., Сімаков К. І. Концептуальні засади розвитку та оцінки персоналу промислового підприємства на принципах соціальної відповідальності в умовах модернізації

У статті досліджено методологічні основи формування ефективної системи оцінки персоналу на засадах соціальної відповідальності. Визначено, що мотивація відіграє найважливішу роль у структурі сучасної компанії, вона пронизує організаційні, економічні, соціально-психологічні сфери взаємодій, отже, це кровноносна система підприємства, що дасть змогу всім іншим органам нормально функціонувати. Висвітлено, що головною метою підприємств в умовах конкуренції стає розроблення стратегій розвитку професійної компетентності персоналу підприємства, де головна роль відводиться оцінці, яка спрямована на виявлення потенціалу кожного працівника. Підкреслено необхідність застосування сучасних методів оцінки персоналу на принципах соціальної відповідальності, а також важливість залучення персоналу до регулярного проходження оцінки, включаючи самоаналіз та саморозвиток. Обґрунтовано доцільність розроблення комплексного методичного підходу до формування належної оцінки персоналу на принципах соціальної відповідальності як важливого елементу ефективного управління. Запропоновано проведення комплексної оцінки персоналу на підприємстві на принципах соціальної відповідальності для підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: соціальна відповідальність, персонал, оцінка персоналу, методи оцінки персоналу, принципи оцінки персоналу, управління персоналом, конкурентоспроможність, мотивація, навчання та розвиток персоналу.

Smyrnova I., Simakov K. Conceptual Framework for the Development and Evaluation of Personnel of an Industrial Enterprise on the Principles of Social Responsibility in Modernization

The article explores the methodological foundations of the formation of an effective personnel assessment system based on social responsibility. It is determined that motivation plays a crucial role in the structure of a modern company, it permeates the organizational, economic, social and psychological spheres of interactions, thus, it is a circulatory system of the enterprise, which will enable all other bodies to function normally. It is determined that the main goal of enterprises in a competitive environment it becomes the development of strategies for the development of professional competence of enterprise personnel, where the main role is given to assessment, which is aimed at identifying the potential of each employee. The necessity of applying modern methods of personnel assessment based on the principles of social responsibility, as well as

the importance of involving staff in regular assessment, including self-analysis and self-development, was emphasized. The feasibility of developing an integrated methodological approach to the formation of an appropriate staff assessment based on the principles of social responsibility as an important element of effective management is substantiated. A comprehensive assessment of the personnel of the enterprise on the principles of social responsibility to increase its competitiveness is proposed.

Keywords: social responsibility, personnel, personnel assessment, personnel assessment methods, personnel assessment principles, personnel management, competitiveness, motivation, staff training and development.

Смирнова И. И., Симаков К. И. Концептуальные основы развития и оценки персонала промышленного предприятия на принципах социальной ответственности в условиях модернизации

В статье исследованы методологические основы формирования эффективной системы оценки персонала на основе социальной ответственности. Определено, что мотивация играет важнейшую роль в структуре современной компании, она пронизывает организационные, экономические, социально-психологические сферы взаимодействий, таким образом, это кро-

веносная система предприятия, которая даст возможность всем другим органам нормально функционировать. Определено, что главной целью предприятий в условиях конкуренции становится разработка стратегий развития профессиональной компетентности персонала предприятия, где главная роль отводится оценке, которая направлена на выявление потенциала каждого работника. Подчеркнута необходимость применения современных методов оценки персонала на принципах социальной ответственности, а также важность привлечения персонала к регулярному прохождению оценки, включая самоанализ и саморазвитие. Обоснована целесообразность разработки комплексного методического подхода к формированию надлежащей оценки персонала на принципах социальной ответственности как важного элемента эффективного управления. Предложено проведение комплексной оценки персонала предприятия на принципах социальной ответственности для повышения его конкурентоспособности.

Ключевые слова: социальная ответственность, персонал, оценка персонала, методы оценки персонала, принципы оценки персонала, управление персоналом, конкурентоспособность, мотивация, обучение и развитие персонала.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2020

Прийнято до друку 20.02.2020