

ШЛЯХИ І МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Хіміч Леся Володимирівна

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кубіцький Сергій Олегович

ORCID ID: 0000-0002-7691-8606

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій
Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна

Кадрова політика відіграє важливу роль у діяльності організації. Процес забезпечення ефективності функціонування організації залежить від ефективності процесу управління персоналом. Отже, в сучасних умовах все більшої актуальності набирає питання формування та реалізації кадрової політики організації.

Кадрова політика – це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей організації, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [13].

В організації має бути сформована чітка стратегія управління кадровим складом. Використання технології набору, відбору та процесу працевлаштування персоналу надасть можливість керівництву організації сформулювати виразне бачення стратегічної мети.

У відповідності до орієнтації процесу формування кадрового складу на внутрішнє або зовнішнє середовище виділяються наступні типи кадрової політики [5]:

- відкрита кадрова політика: організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві;

- закрита кадрова політика: організація орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

В організації мають бути представлені чіткі критерії відбору кадрів з урахуванням усіх здібностей та потенціалу працівника задля максимального наближення його до вакантної та в перспективі займаної посади.

Основними напрямками забезпечення ефективності кадрової політики можуть стати наступні:

- визначення потреб роботодавця та відповідності працівника критеріям та вимогам (наприклад, співпраця з закладами освіти щодо підготовки фахівців за профілем);

- оцінка якості виконуваної роботи працівника;
- оцінка мотивації праці в організації (розробка та використання анкетування);
- оптимізація мотиваційних заходів відповідно до потреб та бажань працівників;
- розробка та впровадження системи підвищення кваліфікації та розвитку особистості працівника [1; 10].

Також важливе місце в організації слід відвести процесу контролінгу персоналу, який забезпечує ефективність кадрової політики. Кінцева мета контролінгу полягає

в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень у сфері кадрової політики й забезпечення конкурентоздатної стратегії організації в області людських ресурсів.

Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку організації, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку [4].

Кадрова політика повинна надавати можливості для кар'єрного зростання працівника в плані реалізації його потенціалу, таким чином підвищуючи ефективність діяльності організації в цілому, необхідним є відповідність працівника сучасним ринковим викликам та пристосування до мінливих умов сьогодення [3; 7].

Слід зазначити, що інноваційний тип економіки передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Гостра кадрова проблема сучасних організацій потребує принципово нових підходів до розв'язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Ефективне управління персоналом є основним резервом підвищення ефективності діяльності вітчизняних організацій. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка механізму ефективного управління персоналом організацій, що створить нові можливості для їх розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

Кадри завжди були найважливішими чинниками, які забезпечують ефективність роботи організацій. Реалізація потенційних можливостей будь-якої організації залежить від знань, компетентностей, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здібностей працівників розв'язувати проблеми, сприйнятливості до навчання працюючого персоналу та керівного складу. Тому кадрова політика є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності організації, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перепідготовка спрямовані на потреби підприємства.

Слід зазначити, що вибір кадрової політики повинний бути здійснений з урахуванням особливостей діяльності організації та передбачає виконання наступних заходів: загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей; планування потреби у кадрах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення кадрів; створення системи руху кадрової інформації; формування та розподіл коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці; розробка та виконання програми розвитку кар'єри, профорієнтація і адаптація персоналу, планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; аналіз відповідальності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка роботи персоналу; тощо.

На нашу думку, вдосконалення кадрової політики в контексті ефективного розвитку організації в сучасних умовах повинно проводитись комплексно за такими напрямками: професійне навчання працівників; забезпечення конкурсної основи, об'єктивності, прозорості і гласності під час прийняття на роботу; удосконалення діяльності кадрових служб; формування ефективного мотиваційного механізму, спрямованого на виконання кількісних і якісних показників діяльності організації; упровадження традиційних і нетрадиційних форм і систем оплати праці, які повністю враховують результати праці як окремого працівника, так і організації в цілому; формування оптимального емоційно-психологічного мікроклімату в колективі;

забезпечення використання здібностей і інтересів працівників, їх освітнього та професійного потенціалу для впровадження в діяльність організації.

За сучасних умов розвитку економіки при тенденції зростання кількості організацій важливою проблемою є здійснення ефективної кадрової політики. Кадри організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності. Створення ефективної кадрової політики – це ключове завдання управління сучасною організацією.

В даний час, у всіх організаціях, де використовується сучасний підхід до управління людськими ресурсами, працівники вважаються найдорожчим ресурсом, а розвиток їх потенціалу вважається однією з найбільш важливих цілей, яку необхідно досягти для забезпечення ефективного функціонування організації. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги. Кадрова політика, обумовлена певною філософією і засадами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів організації, і є однією з найважливіших складових стратегії. Вона в цілому визначає пріоритети організації у сфері управління персоналом. Відзначимо, що для реалізації наявних цілей у кадровій політиці, необхідна реалізація таких стратегій, як, стратегія відбору персоналу, стратегія найму персоналу, стратегія адекватної мотивації персоналу [2; 8].

У процесі трудової діяльності між індивідами і соціальними групами виникають економічні, психологічні та правові зв'язки і взаємини, які визначаються як соціально-трудові відносини. Соціально-трудові відносини, як «складна система багаторівневих суспільних відносин, що існують між найманими робітниками, роботодавцями і державою в процесі трудової діяльності, націлені на забезпечення необхідного рівня та якості життя людини, трудового колективу і суспільства, системне уявлення яких дозволяє виділити в їх структурі взаємопов'язані економічні та соціальні елементи»: суб'єкти, рівні і предмети соціально-трудових відносин. Найчастіше непередбачуваність поведінки окремих індивідів, групових настроїв, протиріччя між роботодавцями і найманими працівниками, невдоволення ставленням керівництва, оплатою та умовами праці та ін. стають причиною зриву виробничих завдань, зниження продуктивності праці і, відповідно, зменшення прибутковості організації. Соціально-трудові відносини можуть істотно вплинути на тенденції розвитку кризових процесів в управлінні персоналом організації [5; 9]. У той же час ефективний розвиток кадрової політики побудовано на узгодженні політики зайнятості в організації та регулюванні внутрішнього ринку праці, соціальної, фінансової, інвестиційної та промислової політики, що дозволяє забезпечити стійке положення організації на ринку і її економічне зростання. Все це дозволяє визначити основні напрями вдосконалення кадрової політики (рис. 1).



Рис. 1. Напрями удосконалення кадрової політики підприємства

Для поліпшення психологічного клімату в колективі потрібно залучити психолога, що спеціалізується на вирішенні міжособистісних колективних конфліктів. Одним з інструментів поліпшення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів [6]. Соціально-психологічний тренінг – це вид групової психологічної роботи, метою якого є формування ефективних комунікативних навичок і психологічної компетентності в спілкуванні.

Реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики дозволить знизити плинність кадрів; підвищити частку працівників, задоволених працею і соціально-психологічним кліматом в колективі. Залучення психолога дозволить поліпшити психологічний клімат в колективі, що матиме позитивний вплив на такі показники як якість, надійність, своєчасність тощо.

Найбільш відомими проблемами кадрової політики підприємств і організацій в Україні є: недостатня кваліфікація та знання щодо управління тими працівниками, які проводять відбір кадрів, недостатньо ефективна система управління кар'єрним зростанням, професійним навчанням, відсутність єдиних критеріїв оцінювання, формалізованого визначення вимог професійної етики управлінських кадрів, недостатній резерв кадрів і т. ін.

Таким чином, можемо стверджувати, що для вдосконалення кадрової політики організації необхідно ставитися до персоналу з особливою повагою, адже кожен працівник, незалежно від посади та обов'язків, – особистість. Важливо підтримувати оптимальний психологічний мікроклімат у колективі, попереджувати виникнення конфліктних ситуацій між співробітниками, адекватно оцінювати роботу персоналу, виплачувати гідну заробітну плату, підвищувати рівень кваліфікації працівників, проводити навчання, розвивати професійну майстерність, мотивувати їх до продуктивної праці тощо.

Приймаючи на роботу варто звертати увагу не тільки на рівень освіченості та досвід роботи, а й на особистісні якості людини.

Продуктивність і бажання працювати значною мірою залежить від ставлення керівників до своїх підлеглих, від урахування їх інтересів, відтак система управління кадрами має бути максимально лояльною, щоб працівники не просто виконували свої щоденні професійні обов'язки, а й приносили позитивний результат організації і були задоволені своєю працею.

Таблиця 1

Етапи формування кадрової політики

Етап	Форма подання результату	Відповідальний виконавець
1. Проведення аналізу готівкової ситуації та підготовка коротко-, середньо- та довгострокових прогнозів розвитку підприємства	Аналітичні звіти. Службові записки. Прогнози	Відповідні підрозділи підприємства. Зовнішні консультанти, експерти
2. Визначення принципів та положень кадрової політики	Аналітичні матеріали. Прогнози	Керівництво підприємства. Служба управління персоналом
3. Прогноз чисельності та якісної структури кадрів	Результати досліджень	Служба керування персоналом. Зовнішні консультанти
4. Затвердження кадрової політики підприємства	Плани, програми, положення	Керівництво підприємства
5. Інформування трудового колективу про розроблену кадрову політику	Повідомлення на зборах трудового колективу, інформаційні матеріали	Керівництво підприємства. Служба управління персоналом
6. Встановлення каналів зворотного зв'язку	Збір пропозицій та відгуків	Служба управління персоналом

Основними різновидами кадрової політики вважаються політика: підбору

кадрів; навчання; оплати праці; формування кадрових процедур; соціальних відносин організацій.

Варто наголосити, що один із способів оцінки трудової діяльності та аналізу трудових показників – створення аудиту кадрів організації, особливого спрямування аудиторської роботи. Проведення аудиту дозволяє більш ретельніше та об'єктивно оцінювати діяльність організації у галузі організації трудового процесу регламентації трудових відносин. На підставі результатів аудиту кадрів можна визначити напрями покращення стандартів, які визначають організацію трудових процесів, формування соціально-трудових відносин у публічній організації.

Варто відмітити, що аудит кадрів дозволяє переконатися, що трудовий потенціал використовується повністю та результативно. Основне завдання проведення аудиту – це оцінка діяльності організації у галузі праці та соціально-трудових відносин, розробка пропозицій щодо оптимізації організації трудової діяльності та трудових відносин.

Для правильної побудови та вирішення головних проблемних питань функціонування кадрової політики слід приділяти увагу аудиторській системі, як результативному інструменту її покращення. У зв'язку з цим планування аудиту здійснюється таким чином: виявляються потенційні проблемні питання; визначаються витрати часу на планування роботи, що залежить від масштабів діяльності аудиторської особи, складності аудиту, досвіду роботи, знань властивостей діяльності; виявляється інформація про діяльність особи, що аудується, операції та інші властивості, що впливають на звітність; відображаються передбачувані обсяги та порядок проведення аудиторської перевірки [11; 12].

При виконанні аудиту беруться до уваги: вплив нових нормативно-правових актів; використання тестів, засобів контролю та процедур перевірки; можливість істотних спотворень та несумлінних дій; координація та напрямок роботи, перевірка здійснення роботи.

Тобто, результат аудиторської перевірки – це виявлення проблем роботи з кадрами та прихованих резервів щодо вдосконалення кадрової політики та кадрової роботи в організаціях.

Для оцінки потенціалу працівника на відповідність вакантному чи займаному робочому місцю (посаді) можна скористатися трьома способами [11; 14]:

1. Оцінювання потенціалу працівника. Ця оцінка дозволяє відділу кадрів намітити ті напрями індивідуальної роботи, які допоможуть працівнику сформувати необхідні установки і краще засвоїти вимоги до виконання посадових обов'язків. Працівники підприємства оцінюються на відповідність профілю компетентності посади. Вони проходять оцінку рівня професійних знань, умінь та навичок, необхідних для роботи.
2. Оцінювання індивідуального внеску працівника. Це надає можливість більш ефективно використати потенціал персоналу підприємства, передбачити підвищення заробітної плати.
3. Цією метою для підприємства періодично проводиться оцінка ділових якостей ефективності праці персоналу.

3. Атестація кадрів – форма комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальше кар'єрне зростання, переміщення або звільнення працівника. Оцінку кадрів можна проводити за допомогою анкет, які повинен розробляти центр навчання персоналу. Дані анкети можуть допомогти виявити керівництву ставлення працівників і керівництва до процесу навчання персоналу. А також виявити, чи збігається думка персоналу та керівництва щодо навчання персоналу. Це важливо. Оскільки визначення цієї думки допоможе керівництву вдосконалити систему навчання персоналу, тим самим підвищивши

зацікавленість персоналу до навчання. А цей фактор покращить якість роботи працівників, а загалом роботу всього підприємства. Анкети слід складати таким чином, щоб поряд з виробничими цілями вони могли служити кадровому плануванню. Інформація про персонал є сукупністю всіх оперативних відомостей, а також процесів їх обробки для кадрового планування.

Система роботи з кадрами має бути спланована таким чином, щоб постійно домагатися збільшення в складі робочої сили тих працівників організації, хто має гарні знання, і стежити за тим, щоб таких працівників ставало усе більше в кожному підрозділі. Не менш важливим є довгострокове планування кадрової політики організації. Бажано проводити аналіз факторів зовнішнього середовища, щоб переконатися в тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими працівниками, яких ще немає в штаті організації. Крім цього, може бути розроблена погоджена кадрова політика, що включає системи набору, підготовки, удосконалювання й оплати кадрів, а також політика відносин між адміністрацією і працівниками. Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторі й застосовуються одночасно.

Список використаних джерел:

1. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. К.: Міленіум. 424 с.
2. Гончаренко Н.Г. (2018). Аналіз ринку праці та проблеми зайнятості населення України. Економіка та управління національним господарством. Вип. 25. С. 35-38.
3. Готра В.В., Теличко В.В. (2019). Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. Вип. 1 (53). С. 86-90.
4. Колеснік Т.В. (2021). Шляхи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу Національної поліції. Українська поліцейстика: теорія, законодавство, практика. № 1 (1). С. 165-173.
5. Кравченко І. (2018). Правові засади реалізації кадрової політики Національної поліції України. Підприємництво, господарство і право. № 1. С. 68-72.
6. Кравченко О.О. (2018). Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». № 7 (2). С. 32-36.
7. Кубіцький С.О. (2002). Деякі аспекти оцінки якості підготовки конкурентоспроможного фахівця в Україні та за її межами. Науково-методичний збірник «Проблеми освіти». К.: Вид-во НМЦ ВО, Вип. 27. С. 3-9.
8. Кубіцький С.О. (2015). Сучасні технології соціальної роботи: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 332 с.
9. Кубіцький С.О. (2016). Соціальні послуги вразливим категоріям населення: теорія, практика, інновації: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 484 с.
10. Рудь О.О. (2019). Підходи та інструментарій обґрунтування угод злиття та поглинання. Бізнес Інформ. № 9. С. 96-100.
11. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ (2019). / [М.Д. Виноградський, С.В. Бєляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. К.: ЦУЛ. 500 с.
12. Урсакий Ю.А., Кубіцький С.О. (2020). Роль лідера в мотивації персоналу. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, Вип. I-II (77-78). Економічні науки. С. 325-338.
13. Шаульська Л.В. (2018). Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. № 4 (32). С. 7-16.
14. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). Technology of prospective social workers' training on pedagogical interaction in the process of studying professional disciplines. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, IX (96), Issue: 245, 2021 Feb. P. 34-38.