

# РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО 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*

Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність забезпечення розвитку національної економіки, яка значною мірою визначаються їх кадровою політикою. Кадрова політика організації як найважливіший інструмент управління персоналом в умовах ринку набуває особливої значущості, оскільки відображає специфіку ділового та соціокультурного середовища, національного ринку праці, менталітет працівників, традиції організації.

Ефективна кадрова політика спрямована на постановку цілей та вирішення завдань визначеної стратегії розвитку організації в конкурентних умовах ринку. Основним елементом організації є її співробітники. Кадрова політики організації утворює базис для формування системи роботи з людьми під час розгляду різних аспектів управління людськими ресурсами і слугує відправною точкою для менеджерів під час прийняття конкретних рішень щодо співробітників. Ефективною кадровою політикою можна назвати загальну кадрову стратегію, що об'єднує різні аспекти політики організації щодо персоналу, плани та використання робочої сили. Вона повинна підвищувати здатність організації адаптуватися до зміни технологій і вимог ринку, які можна передбачити в досяжному майбутньому.

Ефективного використання кадрового потенціалу можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якої сучасної організації. Запорукою успіху цієї політики є насамперед налагоджений творчий колектив односторонців. Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тому кадрову політику слід розробляти із врахуванням загальної стратегії розвитку останнього. Проте, слід зазначити, що вибір кадрової політики не тільки залежить від загальної мети діяльності організації, а й від методів та засобів досягнення цієї поставленої мети. Кадрова політика організації повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов'язані з виконанням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання тощо.

В даний час, в 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 задля ефективного функціонування організації. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, що працює в

організації, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги [2; 3].

Основою управління кадрами виступає кадрова політика, яка може бути розподілена на управління персоналом і підбір кадрів. Кадрова політика, обумовлена певною філософією і принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів, і є однією з найважливіших складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети організації в галузі управління персоналом.

Кадрова політика – це сукупність правил, норм і цілей, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління кадрами організації.

У нормальних умовах розвитку організації основні завдання, які повинні вирішуватися на основі кадрової політики, зводяться до:

- розроблення системи науково-обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

- активізації роботи кадрових служб із питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

- залучення працівників до управління виробництвом.

Стабільними можуть бути і ті напрями кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу й організаційної культури організації. Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту в умовах чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Сучасний стан господарської діяльності організації зумовлює потребу розроблення інноваційного підходу до управління кадровою політикою підприємства та підвищення її ефективності, тобто, сформувати команду відданих професіоналів шляхом розробки системи стимулювання професійної діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам у трудовому колективі, вивченню ринку трудових ресурсів тощо. Структура служби управління кадровою політикою підприємства в багатьох випадках визначається характером та розмірами організації, специфікою асортименту продукції. Нерідко в сучасних організаціях управління кадровою політикою координує заступник директора з управління персоналом всіх підрозділів кадрами.

Результати нашого дослідження дозволили узагальнити систему забезпечення ефективності кадрової політики організації, що узагальнює склад функціональних підсистем системи управління кадровою політикою, які об'єднуються однорідними функціями та їх носіями, однак в межах організації є різними підрозділами по роботі з кадрами і адаптуються до будь-якої організації.

Організаційна підсистема управління кадровою політикою організації, на нашу думку, має охоплювати: аналіз поточного стану кадрової політики організації; розроблення системи управління кадровою політикою організації; розроблення структури управління та штатного розкладу адміністративно-технічного та виробничого персоналу.

Стратегічна підсистема планування та прогнозування кадрової політики організації має бути спрямована на [9; 11; 12]: аналіз, прогнозування та планування

потреб кадрового складу організації; розроблення стратегії управління кадрами організації; аналіз стану ринку праці, організація кадрової реклами; взаємозв'язки із суб'єктами забезпечення кваліфікованими кадрами, участь у ярмарках професій, зв'язок з кадровими агенціями; проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та оцінка їх учасників; поточна оцінка та атестація наявних кадрів.

Підсистема набору, переміщень та звільнення працівників організації має забезпечувати: розроблення системи набору та звільнення кадрів; підготовку технічного, економічного, виробничого кадрового резерву; обґрунтування руху кадрового резерву; професійну та соціально-психологічну адаптацію нових працівників.

Підсистема розвитку кадрів організації має включати: планування та контроль ділової активності, участі кадрів у результатах господарської діяльності організації; розроблення системи перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації кадрів технічного, виробничого та економічного складу.

Підсистема стимулювання продуктивності праці має передбачати розроблення: системи оплати праці; системи управління трудовою мотивацією працівників (матеріальне та моральне заохочення); системи нормування та тарифікації праці; системи участі працівників у розподілі прибутку та формуванні капіталу [4; 8].

Підсистема забезпечення умов праці має регламентувати вимоги: технічної естетики, ергономічних норм економіки праці на робочих місцях; охорони праці та техніки безпеки організації.

Соціально-психологічна підсистема кадрової політики організації передбачає: розроблення політики дотримання етичних норм взаємовідносин у підрозділах організації; аналіз та регулювання особистісних, колективних відносин у виробничих та управлінських підрозділах організації; соціально-психологічна діагностика та управління виробничими конфліктами [1].

Пропонована система управління кадровою політикою організації зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтуємо ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку організації.

Перший крок стимулювання продуктивності праці стосується вдосконалення системи оплати праці та підвищення її гнучкості. Практика показує, що гнучкі системи оплати праці передбачають залежність заробітку від особистих заслуг та загальної ефективності роботи організації.

Це дозволяє своєчасно й адекватно реагувати на зміну результатів діяльності працівника через індивідуалізацію його заробітку. При визначенні величини оплати праці враховуються не тільки стаж, кваліфікація, професійна майстерність, але й значущість працівника для організації, його здатність досягти певної мети, вносячи свій внесок в процвітання організації.

Сучасні гнучкі системи оплати праці доцільно класифікувати на тарифні та безтарифні. Основою формування заробітку працівника в гнучких тарифних системах є тариф, який доповнюється різними преміями, доплатами, надбавками (що відображають результативність праці працівника за підсумками роботи, як правило, за місяць, але може бути і квартальна премія, премія за підсумками року). Гнучка тарифна система, на відміну від звичайних систем оплати праці передбачає: розроблення тарифів конкретної організації з урахуванням його потреб та специфіки; формування переліку всіх робіт з їх класифікацією за рівнем складності та значущості

для даного організації; індивідуалізацію заробітку кожного працівника відповідно до фактичних результатів праці, управління питомою часткою додаткових виплат (премій, доплат, надбавок) відносно його загальної величини.

Водночас, безтарифна система оплати праці з'явилася саме в умовах ринку, відобразивши тенденції відмови від гарантованих тарифних ставок заробітної плати, їх зв'язок з ринковим попитом та конкурентоспроможністю товарів (послуг) організації. Безтарифна система оплати праці покликана подолати «зрівнялівку» в оплаті праці, суперечності інтересів окремого працівника та колективу організації в цілому. В її реалізації використовуються коефіцієнти кваліфікаційного рівня персоналу – обов'язкові елементи будь-якої безтарифної системи.

Відтак, за допомогою кваліфікаційних коефіцієнтів працівники краще мотивуються в порівнянні з традиційною системою тарифних розрядів та отримують можливості для підвищення власної професійної кваліфікації.

Гнучка безтарифна система поєднує дві групи коефіцієнтів для мотивації професійного зростання працівників. Перша група коефіцієнтів безтарифної системи стимулювання продуктивності праці оцінює стаж, професійну кваліфікацію, досвід професійної діяльності та професійну майстерність, а також значущість працівника у трудовому колективі. Означені критерії інтегруються коефіцієнтом кваліфікаційного рівня, який визначає основну частину заробітку (близько 60-70%). Друга група коефіцієнтів безтарифної системи стимулювання продуктивності праці узагальнює оцінку результатів праці працівника, його відношення до праці, рівень розв'язку професійних завдань тощо. Питома частка заробітку, яка визначається цією групою коефіцієнтів, складає відповідно 30-40 %.

Безтарифні системи значною мірою залежить від величини фонду оплати праці (фонду заробітної платні) підприємства в цілому. Таким чином, кожен працівник одержує власну частку залежно від кінцевого результату діяльності підприємства, його становища на ринку, що суттєво підвищує його зацікавленість у виробничій діяльності [7, с. 70].

Водночас, гарантуючі системи оплати праці не завжди передбачають безпосередню залежність грошової винагороди за належний рівень праці, зокрема за кількість, якість та кінцеві результати праці, не стимулюючи працівників до підвищення продуктивності праці. При цьому причинами збереження гарантуючих систем оплати праці в умовах ринку є [10]:

- необхідність зберегти «кадрове ядро» незалежно від результатів діяльності, що доцільно лише в умовах кризового стану, реструктуризації організації, економічної нестабільності та прихованого безробіття;
- бажання залучити на ринку праці висококваліфіковані кадри з подальшим прагненням отримати належну їх «віддачу» в перспективі;
- формування кадрового потенціалу на етапі становлення організації.

Застосування регламентовано-примусових систем оплати праці найчастіше обумовлюються жорсткою конкуренцією на ринку збуту, вимогами технологічного процесу, намаганням будь-що втриматися в конкурентній боротьбі. Ознаки цих систем багатоманітні – це і висока інтенсивність праці, й обов'язкове досягнення однозначно встановленого високого рівня показників, що не допускає відхилення.

В основу розроблення критеріїв ефективної системи праці промислового підприємства були покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивність праці, фінансові можливості організації, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника у господарські результати підприємства. Упровадження пропонованої системи оплати праці підприємства

передбачає: перегляд норм на підприємстві з врахуванням технічного стану; перегляд нормативів обслуговування; вдосконалення організації праці як в цілому по підприємству, так і по кожному структурному підрозділу; ув'язка результатів і з оплатою праці. Оплата праці має також відповідати рівню колективних результатів праці, тобто, успішності на ринку товарів та послуг підприємства та їх здатності задовольняти ринковий попит. Для заохочення працівників у результатах діяльності є більш специфічні стимули (участь у прибутках). Величина заробітної плати повинна впливати на підвищення ділової активності підприємства та його фінансові можливості.

Зв'язок заробітної плати з фінансовими результатами діяльності підприємства може не корелювати зі зростанням продуктивності праці, яка повинна бути підґрунтям економічного зростання.

Врешті, не менш важливим критерієм адекватності заробітної плати є її відповідність ринковій вартості даних трудових послуг, або іншими словами абсолютній ринковій цінності робіт. Співставлення відносної (межах організацій) і абсолютної цінності робіт є серцевиною механізму визначення заробітної плати в ринковій економіці або у так званій системі компенсацій.

Критерії адекватності заробітної плати повинні знайти своє відображення в мотиваційній системі організації. Маючи на меті ширше охоплення нормування праці працівників рекомендується встановлювати для них нормовані завдання. Нормовані завдання як методи технічного нормування показників обсягу і складу робіт характеризують кількісні й якісні результати праці, яких повинна досягнути бригада або окремих працівників-погодинників за певний період часу та забезпечити необхідний кінцевий результат з дотриманням вимог до якості робіт (послуг). Регламентування складу, послідовності та періодичності робіт у нормованих завданнях конкретизуються трудові функції працівників-погодинників та результати їх праці. Досвід впровадження оптимізованих норм сприяє більш ефективному використанню робочого часу, збільшенню обсягів виконання робіт та підвищенню їх якості.

Нормовані завдання як основа розроблення індивідуальних та бригадних завдань виявили себе ефективною системою матеріального стимулювання праці працівників-погодинників. Однак переведенню працівників на нормовані завдання передувала значна підготовча робота, яка передбачала декілька етапів та передбачала ряд заходів. Крім того, була проведена атестація робочих місць за умовами праці на кожній технологічній ділянці виробничого процесу, де задіяне устаткування, переробляється сировина і матеріали, досліджено потенційні джерела шкідливих і небезпечних виробничих факторів, які негативно впливають на стан здоров'я працівників.

Метою проведення атестації робочих місць організації було врегулювання відносин між власником та працівниками для реалізації прав на здоров'я, безпечних умов праці, пільгового пенсійного забезпечення та компенсації ризиків за роботу в несприятливих умовах. Для проведення атестації мають бути залучені науково-дослідні організації, інспекції Держтехнагляду. Атестація робочих місць проводиться для: виявлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці; санітарно-гігієнічних обстежень виробничого середовища, важкості і напруженості трудового процесу на робочому місці; комплексної оцінки факторів виробничого середовища і характеру праці відповідно до характеристик стандартам безпеки праці та санітарним нормам і правилам; санітарно-гігієнічного обстеження та встановлення рівня шкідливості й небезпеки праці за гігієнічною класифікацією; обґрунтування категорії робочого місця за його шкідливістю; визначення права працівників на

пільгове пенсійне забезпечення за роботу в несприятливих умовах; встановлення переліку робочих місць, ділянок та посад із пільговим пенсійним забезпеченням працівників; обґрунтування технічних та організаційних заходів оптимізації рівня гігієни, характеру та безпеки праці [8].

У ході проведення атестації робочих місць та інвентаризації діючих норм і нормативів відділом праці організації має здійснюватися: вивчення та виявлення робочих місць та ділянки, праця на яких не нормується або нормується недостатньо ефективно; перегляд показників кількісної та якісної діяльності бригад та окремих працівників, а також склад робіт на основі фотографії робочого часу виробничих операцій, які ними виконуються; перегляд діючих нормативів праці за нормованими завданнями та розроблено норми витрат праці на операції, для яких вони відсутні; обґрунтування видів нормованих завдань (індивідуальні або бригадні) та періоди їх виконання; обґрунтування показників, умов та розмірів премії за результатами виконання нормованих та понаднормових завдань окремими працівниками або колективом бригади, а також порядок розподілу премії між її членами; розроблення й упровадження заходів підвищення ефективності організації робочих місць, дільниці в цілому у підрозділах для підвищення продуктивності праці, скорочення простоїв обладнання; перегляд й укомплектування забезпечення робочих місць матеріалами, запасними частинами, інструментом для більш ефективної роботи; встановлення порядку надання, обліку та контролю виконання нормованих завдань [5; 6].

Таким чином, з метою ефективного формування та реалізації кадрової політики управління людськими ресурсами організації необхідно вдосконалювати систему підвищення ефективності управління кадровою політикою. Пропонована системи управління кадровою політикою організації зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Необхідно збільшувати ефективність стимулювання продуктивності праці на основі вдосконалення систем оплати праці, нормування та тарифікації праці, управління трудовою мотивацією працівників, їх матеріального та морального заохочення на основі розподілу прибутку організації. Наведенні методи найбільш ефективно впливають на підвищення кадрової політики. В основу розроблення критеріїв ефективної системи праці організації покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивність праці, фінансові можливості, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника у результати діяльності організації.

### 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. Волкова Н., Красноштан Ж. (2019). Сучасна кадрова політика: напрями та інструменти реалізації. *Л'ОГОС. Мистецтво наукової думки*. № 8. С. 40-42.
3. 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.
4. Кубіцький С.О. (2015). Сучасні технології соціальної роботи: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 332 с.
5. Кубіцький С.О. (2016). Соціальні послуги вразливим категоріям населення: теорія, практика, інновації: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 484 с.
6. Лазоренко Л. В. (2018). Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1. С. 27-32.

7. Прушківська Е. В., Авраменко К.О. (2020). Інноваційні стратегії розвитку міжнародних компаній в умовах глобалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 4. С. 70.
8. Тарасенко В.С. (2021). Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 38 с.
9. 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.
10. Хрустальова, Юлія. (2021). Державне управління кадровою політикою. *Економічні, політичні, правові та культурні виміри соціально-відповідального суспільства*. С. 110.
11. Щьокіна Є.Ю., Черна І.І. (2020). Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. Вип. 43.
12. 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, Feb. P. 34-38.