

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Михайло ВЕДЕРНИКОВ¹, Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК²,
Марія ЗЕЛЕНА³, Оксана ЧЕРНУШКІНА⁴

¹ Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9850-3575>
e-mail: arh.mihael@gmail.com

² Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4043-9312>
e-mail: liberty_lvs@ukr.net

³ Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9969-2427>
e-mail: mariaverde4@ukr.net

⁴ Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-7253-0284>
e-mail: chernushkina_OO@meta.ua

У статті досліджується кадрова політика підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в умовах ринку. Визначено сутність поняття ефективна кадрова політика, яка спрямована на постановку цілей та розв'язання завдань визначеної стратегії розвитку підприємства в конкурентних умовах ринку. Кадрова політика підприємства 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. Пропонована система управління кадровою політикою підприємства 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 підприємства. З метою ефективного формування кадрової політики управління людськими ресурсами промислового підприємства запропоновано удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтовано 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 підприємства. Наведено методи, які найбільш ефективно впливають на підвищення кадрової політики, в основу розроблення критеріїв ефективної системи праці промислового підприємства були покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивність праці, фінансові можливості підприємства, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника у господарські результати підприємства.

Ключові слова: кадрова політика, стимулювання, мотивація, кар'єрний зріст, оплата праці.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-20>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств національної економіки, які значною мірою визначаються їх кадровою політикою. Кадрова політика підприємства як найважливіший інструмент управління персоналом в умовах ринку набуває особливої значущості, оскільки відображає специфіку ділового та соціокультурного середовища, національного ринку праці, менталітет працівників, традиції підприємства. Ефективна кадрова політика спрямована на постановку цілей та розв'язання завдань визначеної стратегії розвитку підприємства 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.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різним аспектам кадрової політики та управління персоналом присвячені дослідження провідних вчених, таких, як: Р. Акофф, М. Армстронг, Ю. Баришніков, Г. Беккер, В. Веснін, О.Галуцак, І. Герчикова, А.Гольда, Х. Грехем, Р. Гутгарц, А. Дейнека, Д. Добровольській, М. Долішній, П. Дракер, В. Ільїн, В. Іноземцев, Е. Катульській, А. Кібанов, О. Крушельницька,

В. Потуданська, та інші. Але реалії сьогодення, що швидко змінюються, виявляють необхідність удосконалення кадрової політики для підвищення ефективності управління підприємством, особливо це стосується стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень і оцінки ефективності системи управління персоналом.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Ефективного використання кадрового потенціалу можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства. Запорукою успіху цієї політики є насамперед налагоджений творчий колектив однодумців. Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку підприємства, 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 підприємства, а й від методів та засобів досягнення цієї поставленої мети. Кадрова політика підприємства 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.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей формування та реалізації ефективної кадрової політики як конкурентної переваги українських підприємств в сучасних умовах функціонування та розвитку ринку, а також визначення основних проблем її формування та надання рекомендацій щодо її ефективної реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах динамічного бізнес-середовища важливим питанням є проведення ефективної кадрової політики на підприємстві. Кадри будь-якої організації є ключовою категорією в ринковій системі господарювання, яка концентровано відображає всі аспекти діяльності підприємства. Створення ефективної кадрової політики – ключове завдання управління сучасним підприємством будь-якої галузі. Для комплексного вирішення всіх аспектів управління кадрами підприємства необхідно проводити не тільки комплекс різнобічних теоретико-методологічних наукових досліджень основних положень кадрової політики, але і розробляти конкретні методичні і практичні рекомендації. Процес ефективного управління кадровою політикою забезпечує вирішення соціально-економічних проблем підприємства.

В даний час, на підприємствах, 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 підприємства. Загальна корпоративна стратегія і досить великий обсяг інвестицій спрямовано саме на персонал, що працює на підприємстві, який вважається одним з головних чинників конкурентної переваги [1, с. 118].

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 підприємства, є однією з найважливіших із складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства в галузі управління персоналом. Незважаючи на те, що не існує єдиного терміну кадрової політики, дане поняття широко використовується з такими напрямками як: управління кадровими одиницями; робота з кадрами, пов'язана з трудовою діяльністю конкретного працівника; загальне управління всім персоналом підприємства; управління поведінкою працівника на всіх етапах процесу виробництва; управління працею; управління ресурсами праці [2].

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 підприємства [3, с. 38].

У нормальних умовах розвитку підприємства 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 підприємства. 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 промислового підприємства зумовлює потребу розроблення інноваційного підходу до управління кадровою політикою підприємства та підвищення її ефективності, тобто, сформуванню команди 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 організацій, специфікою асортименту продукції. Нерідко на сучасних підприємствах управління кадровою політикою координує заступник директора з управління персоналом всіх підрозділів кадрами. Однак результати дослідження дозволили узагальнити систему забезпечення ефективності кадрової політики підприємства (рисунком 1), який узагальнює склад функціональних підсистем системи управління кадровою політикою підприємства, які об'єднуються однорідними функціями та їх носіями, однак в межах підприємства є різними підрозділами по роботі з кадрами і адаптувати до будь-якого підприємства.

Організаційна підсистема управління кадровою політикою підприємства охоплює:

- аналіз поточного стану кадрової політики підприємства;
- розроблення системи управління кадровою політикою підприємства;
- розроблення структури управління та штатного розкладу адміністративно-технічного та виробничого персоналу.

Стратегічна підсистема планування та прогнозування кадрової політики підприємства спрямована на [4, с. 265]:

- аналіз, прогнозування та планування потреб кадрового складу підприємства;
- розроблення стратегії управління кадрами підприємства;
- 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 підприємства забезпечує:

- 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 підприємства включає:

- планування та контроль ділової активності, участі кадрів у результатах господарської діяльності підприємства;
- розроблення системи перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації кадрів технічного, виробничого та економічного складу.

Підсистема стимулювання продуктивності праці передбачає:

- розроблення системи оплати праці;
- розроблення системи управління трудовою мотивацією працівників (матеріальне та моральне заохочення);
- розроблення системи нормування та тарифікації праці;
- розроблення системи участі працівників у розподілі прибутку та формуванні капіталу.

Організаційна підсистема	Аналіз поточного стану кадрової політики підприємства. Розроблення системи управління кадровою політикою підприємства. Розроблення структури управління та штатного розкладу адміністративно-технічного та виробничого персоналу
Стратегічна підсистема планування та прогнозування	Аналіз, прогнозування та планування потреб кадрового складу. Розроблення стратегії управління кадрами підприємства. 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	Розроблення системи набору та звільнення кадрів. Підготовка технічного, економічного, виробничого кадрового резерву. Обґрунтування руху кадрового резерву. Професійна та соціально-психологічна адаптація нових працівників
Підсистема розвитку кадрів	Планування та контроль ділової активності, продуктивності праці та участі кадрів у результатах господарської діяльності. Розроблення системи перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації кадрів технічного, виробничого та економічного складу
Підсистема стимулювання продуктивності праці	Розроблення системи оплати праці. Розроблення системи управління трудовою мотивацією працівників Розроблення системи нормування та тарифікації праці Розроблення системи участі працівників у розподілі прибутку
Підсистема забезпечення умов праці	Дотримання вимог технічної естетики, ергономічних норм економіки праці на робочих місцях. Дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки підприємства
Соціально-психологічна підсистема	Розроблення політики дотримання етичних норм взаємовідносин у підрозділах підприємства. Аналіз та регулювання особистісних, колективних відносин у виробничих та управлінських підрозділах підприємства. Соціально-психологічна діагностика та управління виробничими конфліктами

Рис. 1. Система управління кадровою політикою промислового підприємства

Підсистема забезпечення умов праці регламентує:

- вимоги технічної естетики, ергономічних норм економіки праці на робочих місцях;
- вимоги охорони праці та техніки безпеки підприємства.

Соціально-психологічна підсистема кадрової політики підприємства передбачає:

- розроблення політики дотримання етичних норм взаємовідносин у підрозділах підприємства;
- аналіз та регулювання особистісних, колективних відносин у виробничих та управлінських підрозділах підприємства;
- соціально-психологічна діагностика та управління виробничими конфліктами.

Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства 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 підприємства.

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 підприємства.

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 підприємства, його здатність досягти певної мети, вносячи свій внесок в процвітання фірми.

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 [5, с. 39]:

- розроблення тарифів конкретного підприємства з урахуванням його потреб та специфіки;
- формування переліку всіх робіт з їх класифікацією за рівнем складності та значущості для даного підприємства;
- 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) підприємства. Безтарифна система оплати праці покликана подолати «зрівнялівку» в оплаті праці, суперечності інтересів окремого працівника та колективу підприємства 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 стані господарської діяльності [6, с. 701].

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 [7, с. 159]:

- необхідність зберегти «кадрове ядро» незалежно від результатів діяльності, що доцільно лише в умовах кризового стану, реструктуризації підприємства, 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 підприємства.

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 підприємства, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника

у господарські результати підприємства. Упровадження запропонованої 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. Провідні науковці України зазначають, що посилення стимулюючої ролі заробітної плати повинно ґрунтуватись на стратегії паралельного підвищення продуктивності виробництва, продуктивності праці та заробітної плати (номінальної та реальної).

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 підприємств) 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 підприємства. Маючи на меті ширше охоплення нормування праці робітників 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 робітників-погодинників. Однак переведенню робітників 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 робітників. Метою проведення атестації робочих місць промислового підприємства 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. В ході проведення атестації були залучені науково-дослідні організації, інспекції Держміськтехнагляду. Атестація робочих місць проводилась 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 стандартів безпеки праці та санітарним нормам і правилам;
- санітарно-гігієнічного обстеження та встановлення рівня шкідливості та 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.

В ході проведення атестації робочих місць та інвентаризації діючих норм і нормативів праці відділом праці підприємства було:

- вивчено та виявлено робочі місця та ділянки, праця на яких не нормується або нормується недостатньо ефективно;
- переглянуто показники кількісної та якісної діяльності бригад та окремих працівників, а також склад робіт на основі фотографії робочого часу виробничих операцій, які ними виконуються;
- переглянуто діючі нормативи праці за нормованими завданнями та розроблено норми витрат праці на операції, для яких вони відсутні;
- обґрунтовано види нормованих завдань (індивідуальні або бригадні) та періоди їх виконання;
- обґрунтовано показники, умови та розміри премії за результати виконання нормованих та понаднормових завдань окремими працівниками або колективом бригади, а також порядок розподілу премії між її членами;
- розроблено й впроваджено заходи підвищення ефективності організації робочих місць, дільниці в цілому у підрозділах для підвищення продуктивності праці, скорочення простоїв обладнання;
- переглянуто й укомплектовано забезпечення робочих місць матеріалами, запасними частинами, інструментом для більш ефективної роботи;
- встановлено порядок надання, обліку та контролю виконання нормованих завдань.

Переглянуті нормовані завдання та нормативний фонд заробітної плати бригади та окремого працівника відповідають діючим галузевим технічно обґрунтованим нормам виробітку, часу, обслуговуванню, фактично досягнутому рівню продуктивності праці, трудомісткістю та кваліфікацією працівників.

Обрані показники нормування обиралися таким чином, щоб їх застосування мотивувало відповідальність за кінцеві результати праці і стимулювало підвищення якості виконаної праці кожним робітником, сприяло економії сировини, матеріалів, енергоресурсів, підвищенню ефективності використання обладнання та зростанню продуктивності праці.

Показники нормованого завдання обиралися залежно від мети діяльності бригад робітників-погодинників та виду робіт. В ході атестації робочих місць та розроблення нормованих завдань підприємства було виявлено дві групи працівників. Працівники першої групи виконують роботи, обсяг і склад яких може бути наперед визначений, піддається обліку та вимірюванню в натуральних одиницях або людино-годинах. До першої групи відносяться працівники, які безпосередньо беруть участь у наданні послуг, здійснюють обслуговування виробничого та технологічного процесів, зайняті поточним і організаційним забезпеченням основного виробництва на місцях його встановлення, виготовленням нестандартного обладнання та інструменту.

Для працівників цієї групи нормовані завдання встановлювалися шляхом набору робіт на основі фотографії робочого місця – визначення фактичних норм часу (виробітку), обчислених методами технічного нормування на кожну виконану операцію. Крім цього були враховані виробничі плани випуску продукції, графіки виконання робіт, паспортні дані обладнання тощо. При цьому враховувалось і виконання операцій працівниками як на одному робочому місці, так і на різних робочих місцях.

Трудова діяльність працівників другої групи має стабільний характер, загальний обсяг і склад її не може бути визначений попередньо. Представники цієї групи зайняті обслуговуванням обладнання й агрегатів безперервного виробничого процесу, обслуговуванням і забезпеченням робочих місць основного та допоміжного виробництва. Для працівників цієї групи спостерігається значна різноманітність функцій обслуговування та нестабільність виконання робіт за їх складом і часом виконання. Розроблення нормованих завдань робітників цієї групи передусім був здійснений аналіз даних обліку і проведення хронометражних спостережень, вивчено структуру затрат робочого часу, характер, періодичність і причини появи випадкових (непередбачених) робіт.

На виконання непередбачуваних робіт в нормованих завданнях передбачено необхідні резерви часу та затверджено перелік робітників-погодинників, визначена тривалість та питома вага часу виконання випадкових (непередбачуваних) робіт в загальній тривалості робочого дня. Крім того був визначений час на виконання працівниками планових ремонтних робіт та встановлено графіки планово-запобіжних ремонтів, періодичності та нормобслуговування, виконання обсягів планових робіт бригади та окремих працівників [8, с. 49].

Оплата праці робітників-погодинників, які працювали за нормативними завданнями здійснювалась за годинними тарифними ставками відповідно до тарифних розрядів працівників за фактично відпрацьований час з певного завдання. При цьому забезпечувалась відповідність

тарифних розрядів робітників складності виконаних робіт. Перехід на технічно обґрунтовані нормативні завдання дозволив підприємству підвищити на 10 % тарифні ставки за рахунок економії фонду заробітної плати. В ході перегляду нормативних завдань були розроблені й нормативні заходи. Так, розроблення Положення про погодинно-преміальну систему оплати праці робітників-погодинників дозволило встановлювати вищу величину премій працівникам робітникам-погодинникам, які працюють за новими нормованими завданнями. Показники та умови преміювання необхідно обирати таким чином, щоб преміювання здійснювалося за фактичне покращання показників. Досягнення запланованого рівня показників передбачає обов'язкове преміювання працівників. Кількість показників преміювання не перевищує двох-трьох, а умови преміювання – не більш двох. Розміри премій можуть встановлюються диференційовано в межах допустимої величини для окремих професій працівників за показниками виконання нормованого завдання в установлені терміни та за якість виконаних робіт при оцінці «відмінно» та «добре».

Нарахування максимальної суми премії здійснюється на бригаду. А індивідуальна величина премії для конкретного робітника визначається відповідно до особистого внеску в загальний результат роботи. Основними виконання нормативних завдань є затверджений графік робіт, якість робіт та обслуговування обладнання, зменшення часу ліквідації несправностей у процесі його експлуатації, покращення показників роботи основних видів обладнання тощо. Нормоване завдання як основний документ нормування праці та обліку обсягів виробництва працівників дозволяє також враховувати організацію виробництва, характер виконання робіт. Тому нормовані завдання встановлюються на зміну, тиждень, декаду, місяць або період повного виконання заданого обсягу робіт. Їх видає керівник підрозділу перед початком виконання робіт [9, с. 14].

З метою своєчасного та якісного виконання нормованих завдань робітники, що працюють погодинно, забезпечуються необхідним фронтом робіт, матеріалами, запасними частинами, інструментом, пристроями. Контроль виконання нормованого завдання здійснюється керівником робіт шляхом обліку обсягу виробництва щозміни протягом усього періоду виконання завдання, фактично відпрацьованого часу та оцінки якості робіт. Облік виконання нормованих завдань робітниками, що працюють погодинно, з нестабільним складом робіт здійснюється у спеціальних журналах. У журналах робітники записують результати проведених робіт (із зазначенням виявлених несправностей, їх причин і складові виконаної роботи для їх ліквідації), а керівник роботи періодично контролює їх виконання і веде облік обсягу проведених планових робіт. Результати перевірки заносяться до журналу, а обсяги та оцінка якості виконаних планових робіт зазначаються у бланку завдання.

Рівень виконання нормованого завдання визначається відношенням трудомісткості виконаної роботи у люд.-діб. до фактично відпрацьованого на цій роботі за виключенням часу, витраченого на роботи, не пов'язані з виконанням нормованого завдання, і часу простоїв не з вини робітників. За результатами виконання нормованого завдання керівник виробництва визначає розмір премії робітнику (ланці, бригаді), згідно з діючим на підприємстві положенням про преміювання з урахуванням рівня і якості виконання завдання.

Одноразова винагорода за вислугу років виплачується працівникам на підставі тарифної угоди в розмірах, наведених в таблиці 1. Максимальна сума винагороди визначається щорічно залежно від наявності коштів на підприємстві. Комісії підприємства по виплаті одноразової винагороди за вислугу років дається право знижувати робітникам розмір одноразової винагороди за вислугу років до 100 % при порушенні працівниками трудової і технологічної дисципліни протягом року. Максимальний розмір винагороди визначається щорічно.

Таблиця 1

Величини річної винагороди працівників за вислугу років на промисловому підприємстві

При безперервному стажі роботи, що надає право на одержання одноразової винагороди за вислугу років	Розмір річної винагороди за вислугу років у % до місячної тарифної ставки (посадовому окладу)
- від 1 року до 3 років	0,6
- від 3 до 5 років	0,8
- від 5 до 10 років	1,0
- від 10 до 15 років	1,2
понад 15 років	1,5

Одноразова матеріальна допомога працівникам підприємства виплачується відповідно до чинного Положення про виплату одноразової матеріальної допомоги, передбачених кошторисом підприємства витрат. Матеріальна допомога надається не частіше одного разу в рік у розмірі не

більш 0,7 місячної тарифної ставки або посадового окладу. Конкретний розмір допомоги визначається вирішенням працівниками й адміністрацією.

Робітники, які працюють на підприємстві не менше 10 років і зарекомендували себе з позитивної сторони, при досягненні віку 50, 60 і 70 років преміюються в розмірі не менше 0,5 місячної тарифної ставки або посадового окладу. Простої не з провини працівників оплачуються 100 % тарифної ставки відповідно до розряду. Для компенсації простою за згодою працівника він переводиться на іншу роботу зі збереженням заробітної плати головного місця роботи. Введення, заміна і перегляд норм праці провадиться відповідно до календарного плану. Підвищення кваліфікації працівника здійснюється зі збереження середнього заробітка працівника. Для фахової підготовки і підвищення кваліфікації робітників на підприємстві організується індивідуальне, курсове й інше виробниче навчання. Підвищення кваліфікації працівників дозволяє переводити їх в межах штату на більш кваліфіковані роботи з установленням розряду відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника. Оплата лікарняних листів здійснюється виходячи із середнього заробітку робітника за два останні місяці перед настанням непрацездатності з обмеженням 2-х тарифних ставок або окладів з урахуванням доплат залежно від стажу роботи. Резерви збільшення прибутку і та оптимізації рентабельності виробництва, як кількісно вимірні показники, доцільно збільшити за рахунок зростання обсягів реалізації продукції, зменшення витрат виробництво та реалізацію продукції, недопущення зовні реалізаційних збитків та вдосконалення структури виробничого асортименту продукції.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З метою ефективного формування кадрової політики управління людськими ресурсами промислового підприємства запропоновано удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. Пропонована системи управління кадровою політикою підприємства зумовлює необхідність економічного обґрунтування її ефективності. Зокрема, обґрунтовано 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 підприємства. Наведенні методи які найбільш ефективно впливають на підвищення кадрової політики, в основу розроблення критеріїв ефективної системи праці промислового підприємства були покладені державні законодавчі та нормативні регулятори заробітної плати, продуктивність праці, фінансові можливості підприємства, частка індивідуального трудового внеску кожного працівника у господарські результати підприємства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Савіна Т. В. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку / Т. В. Савіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 15. – С. 95-98.
2. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України / Посібник підготовлено в рамках проекту Європейського Союзу «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні». – Київ, 2009. – 72 с.
3. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах / А.В. Величко, А.В. Силаєв // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. - 2016. - № 1 (5). Том 2. - С. 38-44.
4. Дмитрук О.В., Свінцицька О.М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання / О.В. Дмитрук, О.М. Свінцицька // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Вип. 5(10). – С.182-186.
5. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. - 1(9). – pp. 249-260.
6. Москаленко В.Ф. Глобальні та національні проблеми кадрових ресурсів охорони здоров'я / В.Ф. Москаленко, Т.С. Грузева // Главный врач. – 2007. – № 1. – С. 32-40.
7. Інвестування. Зайнятість. Освіта : монографія / В. Г. Федоренко, М. Г. Чумаченко, Ю. М. Маршавін та ін.; Всеукр. Союз сприяння інтеграції і інвестицій в економіку України. – Київ : Наук. світ, 2008. – 517 с.
8. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємства / Н. Кирич // Україна: аспекти праці. – 2019. – №3. – С. 39-42.

9. M. Voynarenko, M. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska and O. Baksalova, "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601-606.
10. Бойко С.Г. Тенденції та особливості державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я / С.Г. Бойко // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2018. – № 1.
11. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2015. Вип. 1. - С. 701-705.
12. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях / А. О. Глебова, С. А. Головка // Молодий вчений. - 2015. - № 12. - С. 159-164.
13. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology
14. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Кендюхов // Економіка України. – 2017. – № 3. – С. 49 – 56.
15. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження / Є. Панченко // Економіка України. – 2015. – № 10. – С. 14 – 25.
16. Mykhailo Vedernikov, Natalia Bazaliyska, Maria Zelena, Lesia Volianska-Savchuk, Ievgeniia Shelest, Olena Mantur-Chubata (2021). Innovative HR-Engineering Personnel Management to Ensure the Security of Economic Structures / M. Vedernikov, N. Bazaliyska, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, I. Shelest, O. Mantur-Chubata // 2021 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology.
17. Savin, S., Kravchyk, Y., Dzhhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>

REFERENCES:

1. Savina T. V. Kadrove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku / T. V. Savina // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2017. – № 15. – S. 95-98.
2. Rol upravlinnia kadrovymy resursamy u pokrashchenni rezultativ diialnosti systemy okhorony zdorov'ia Ukrainy / Posibnyk pidhotovleno v ramkakh proektu Yevropeiskoho Soiuzu «Spryiannia reformi vtorynnoi medychnoi dopomohy v Ukraini». – Kyiv, 2009. – 72 s.
3. Velychko A. V. Osoblyvosti formuvannia kadrovoy polityky orhanizatsii v suchasnykh umovakh / A.V. Velychko, A.V. Sylaiiev // Biuletен Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu. - 2016. - № 1 (5). Tom 2. - S. 38-44.
4. Dmytruk O.V., Svintsytska O.M. Upravlinnia adaptatsiieiu personalu zakladiv okhorony zdorovia v novykh umovakh hospodariuvannia / O.V. Dmytruk, O.M. Svintsytska // Pryazovskyi ekonomichniy visnyk. – 2018. – Vyp. 5(10). – S.182-186.
5. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis / M. Vedernikov, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, V. Litinska, J. Boiko // TEM Journal. – 2020. - 1(9). – pp. 249-260.
6. Moskalenko V.F. Hlobalni ta natsionalni problemy kadrovyykh resursiv okhorony zdorovia / V.F. Moskalenko, T.S. Hruzieva // Главный врач. – 2007. – № 1. – S. 32-40.
7. Investuvannia. Zainiatist. Osvita : monohrafiia / V. H. Fedorenko, M. H. Chumachenko, Yu. M. Marshavin ta in.; Vseukr. Soiuz spryiannia intehratsii i investytsii v ekonomiku Ukrainy. – Kyiv : Nauk. svit, 2008. – 517 s.
8. Kyrych N. Efektyvne vykorystannia trudovykh resursiv yak faktor stabilizatsii funktsionuvannia pidpriemstva / N. Kyrych // Ukraina: aspekty pratsi. – 2019. – №3. – S. 39-42.
9. M. Voynarenko, M. Vedernikov, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska and O. Baksalova, "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601-606.
10. Boiko S.H. Tendentsii ta osoblyvosti derzhavnoi kadrovoy polityky u sferi okhorony zdorovia / S.H. Boiko // Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia. – 2018. – № 1.
11. Vinnikova V. A. Shliakhy formuvannia kadrovoho potentsialu torhovelnykh pidpriemstv / V. A. Vinnikova // Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. - 2015. Vyp. 1. - S. 701-705.
12. Hliebova A. O. Kadrova polityka pidpriemstva: osoblyvosti formuvannia u suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh realiakh / A. O. Hliebova, S. A. Holovko // Molodyi vchenyi. - 2015. - № 12. - S. 159-164.
13. Mykhailo Vedernikov, Helena Koshonko, Lesia Volianska-Savchuk, Maria Zelena, Natalia Bazaliyska, Oksana Chernushkina (2020). Assessment of Information and Communication Support of Production Systems in the Conditions of Digital

Transformation of the National Economy / M. Vedernikov, H. Koshonko, L. Volianska-Savchuk, M. Zelena, N. Bazaliyska, O. Chernushkina // 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology

14. Kendiukhov O. Motyvatsiia tvorchoi intelektualnoi pratsi: doslidzhennia osnovnykh pidkhodiv / O. Kendiukhov // Ekonomika Ukrainy. – 2017. – № 3. – S. 49 – 56.

15. Panchenko Ye. Intelektualnyi potentsial kompanii: dosvid empirychnoho doslidzhennia / Ye. Panchenko // Ekonomika Ukrainy. – 2015. – № 10. – S. 14 – 25.

16. Mykhailo Vedernikov, Natalia Bazaliyska, Maria Zelena, Lesia Volianska-Savchuk, Ievgeniia Shelest, Olena Mantur-Chubata (2021). Innovative HR-Engineering Personnel Management to Ensure the Security of Economic Structures / M. Vedernikov, N. Bazaliyska, M. Zelena, L. Volianska-Savchuk, I. Shelest, O. Mantur-Chubata // 2021 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology.

17. Savin, S., Kravchuk, Y., Dzhereliuk, Y., Dyagileva O., & Naboka, R. (2021). Management of the Processes on the Quality Provision of the Logistic Activity in the Context of Socio-Economic Interaction of Their Participants. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(12), 45-52. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.7>

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL POLICY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Mykhailo VEDERNIKOV, Lesia VOLIANSKA-SAVCHUK,
Maria ZELENA, Oksana CHERNUSHKINA
Khmelnitskyi National University

The article examines the company's personnel policy as the most important personnel management tool in market conditions. The essence of the concept of effective personnel policy is defined, which is aimed at setting goals and solving the tasks of the defined strategy of the company's development in competitive market conditions. The personnel policy of the enterprise must be developed on the basis of a certain system of rules, procedures, traditions, which are directly related to the implementation of the processes of personnel selection, their placement, use, retraining, stimulation, motivation, career growth, etc. The proposed management system of the company's personnel policy necessitates the need for economic justification of its effectiveness. In particular, we justify the effectiveness of stimulating labor productivity on the basis of improving the systems of payment of labor, rationing and pricing of labor, management of labor motivation of employees, their material and moral encouragement on the basis of the distribution of the company's profit. In order to effectively form the personnel policy of human resources management of the industrial enterprise, it is proposed to improve the system of increasing the efficiency of the management of the personnel policy of the enterprise. The proposed management system of the company's personnel policy necessitates an economic justification of its effectiveness. In particular, the effectiveness of stimulating labor productivity based on the improvement of labor payment systems, labor standardization and pricing, management of labor motivation of employees, their material and moral encouragement based on the distribution of the company's profit is substantiated. The methods that most effectively affect the improvement of personnel policy are presented, the basis of the development of criteria for an effective labor system of an industrial enterprise was laid on the basis of state legislative and normative wage regulators, labor productivity, financial capabilities of the enterprise, the share of individual labor contribution of each employee to the economic results of the enterprise.

Key words: personnel policy, stimulation, motivation, career growth, remuneration