

УДК 005.95/96

DOI: 10.31673/2415-8089.2024.034147

**Маковецька Ірина Миколаївна,**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
**Іванишина Олена Павлівна,**  
асистент кафедри менеджменту  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
**Стогній Владислав Романович,**  
магістр  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій

## ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОЇ РОБОТИ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Стаття присвячена дослідженню кадрової політики з врахуванням сучасних умов ринку та прояву результативної роботи працівників в організації задля підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Розглянуто основне поняття кадрової політики в організації, де зроблено наголос на взаємозв'язку всіх трудових ресурсів при результативній роботі із застосуванням від працівників ініціативи, комплексного підходу до робочих завдань та їх рівня кваліфікації. Описано ключові підходи до визначення кадрової політики в управлінні організацією, які визначають дію механізму на саму її діяльність. Продемонстровано алгоритм забезпечення кадрової політики для результативної роботи організації з забезпеченням високого рівня продуктивності праці працівників. Встановлено, що поглиблене дослідження кадрової політики для результативної роботи працівників в організації має забезпечити ефективне формування та всебічний розвиток людського капіталу з індивідуальним підходом до своїх працівників.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, результативна робота, організація, управління, працівники, трудові ресурси*

**Постановка проблеми.** Сучасний світ економічних умовах демонструє нові виклики, де, багатьом організаціям доводиться мати рентабельні активи, боротися за свої конкурентні позиції на ринку, де конкуренція загострюється, а втрати від неефективної кадрової політики стають особливо болючими і часто непоправними. Адже команда професіоналів працює задля результативної роботи у досягнення бажаної мети самої організації.

За останній час в світі глобальних трансформаційних управлінських зв'язків багато керівників своїх організацій усвідомили необхідність «керувати по-новому» з новітніми поглядами на сучасні методи, залучати не командні методами, а вдумливо підходячи до побудови та розвитку системи управління кадрової політики для результативної роботи організації. Адже саме працівники в організації відіграють одну із важливих ролей при побудові кадрової політики. Саме ці паростки розумного застосування творчого та грамотного підходу до управлінського менеджменту підприємства можуть стати основою його подальшого розвитку.

Важливою особливістю розвитку теорії та практики кадрової політики в організації із контекстним переходом до ринкових умов є те, що її становлення протікає під впливом стереотипів управління персоналом, що дісталися від ідеологізованої кадрової політики попередніх років, а також нездатність багатьох керівників адаптувати зарубіжний досвід до

українського стану суспільних відносин через новітні інструменти аналітики управлінських процесів.

Наукове завдання полягає у впровадженні нової кадрової політики, яка має стати наслідком вдалого співробітництва між відділами організації, з акцентом супроводу та підтримки всіх керівників структурних підрозділів, фахівців та менеджерів нижчої ланки управління. Висока якість прийнятих управлінських рішень надалі має забезпечуватись груповим чи «колегіальним» підходом, а не окремими зусиллями задля налагодженого управління кадрової політики в організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики особливостей управління кадрової політики для результативної роботи працівників в організації дістало свій відбиток у працях таких українських вчених, як: Білявський В.М., Шуліковська К.В. [1], наголошують на важливості формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств; Василенко Л. [9] визначає кадрову політику організації як таку, де описана система через принципи, форми, методи, заходи та завдання управління персоналом; Гудзь О.Є. [3] розглядає кадрову політику через інструмент стратегічних пріоритетів з адекватною оцінкою інтелектуального капіталу; Кобрусєва Є.А., Іванов Р.В. [5] описують проблемні питання між узгодженістю зв'язків кадрової політики та стратегії розвитку організації; Шевченко О. визначив кадрову політику як комплекс різноманітних заходів, які пов'язні з організаційною, економічною та соціальною складовою організації із забезпечення ефективного управління кадрами; Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. [10] виявили шляхи покращення кадрової політики організації і встановили оптимізаційні способи результативної роботи у якості інструменту системи управління кваліфікованими працівниками. Дані дослідження науковців спрямовані на створення сприятливих умов для роботи та розвитку працівників в організації, а також для потужного наукового доробку в кадровій політиці з досягненням стратегічних цілей організації.

Беручи до уваги праці зарубіжних дослідників, то в їх роботах деталізовано теоретичний базис формування кадрової політики в організації та представлені пропозиції щодо покращення даної проблематики. Науковці М. Альберт, Г. Бекер, Г. Ганг, Л. Гілберт, Г. Емерсон, Е. Мейо, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін. висвітлювали питання по яким і досі тривають наукові дискусії по специфіки формування кадрової політики через ринок праці щодо збалансування попиту і пропозиції трудових ресурсів у відповідності з їх результативною роботою, що і обумовило вибір теми і актуальність нашого дослідження [7].

Також важливим аспектом є те, що кадрової політики повинна прописуватися на всіх етапах та має ґрунтуватися на розумінні життєвого циклу організації. Все це передуює експрес-діагностиці організації та наголошується на тому, що головне призначення кадрової політики організації полягає в тому, щоб керуватися у провадженні діяльності з управління персоналом не лише інтересами керівництва, а й діяти з урахуванням трудових відносин та орієнтації на результативну роботу працівників.

В даний час зміст, що вкладається в поняття «кадрова політика», збагатився. При цьому слід зазначити, що в науковій літературі існують різні погляди на цю проблему. Як соціальний інститут і як вид професійної діяльності кадрова політика в організації має складну структуру, суб'єкта та об'єкта. Більше того, загальноприйнятого визначення кадрової політики поки що не вироблено, незважаючи на значну кількість наукових досліджень.

**Метою статті** є визначення основних теоретичних аспектів та дослідження ключових положень кадрової політики для результативної роботи працівників, пов'язаними з ринковими умовами, які спрямовані задля задоволення потреб організації в персоналі. Стаття також покликана показати, як може відбуватися алгоритм для забезпечення кадрової політики в організації та за допомогою якого принципу відбувається покращення, щоб забезпечити оптимальний баланс кадрових процесів в організації.

**Методи дослідження.** Під час здійснення дослідження було використано положення компетентнісного підходу по даній проблематиці кадрової політики в організації. Для досягнення поставленої мети дослідження застосовано такі теоретичні методи, як аналіз,

синтез обґрунтування й узагальнення загальної інформації отриманої з праць провідних вчених, де практична значимість полягала в аналізі та оцінці системи кадрової політики для результативної роботи організації, а також розкриття теоретичних питань, що стосуються досліджуваної проблематики та можуть бути використані у подальших теоретичних та практичних розробках.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні кадрова політика в організації розглядається як один із стратегічних напрямків його розвитку з метою забезпечення працівників на всіх рівнях менеджменту для результативної роботи, адже всі менеджери є висококваліфікованими та змотивованими, а саме головне здатними до генерації нових ідей та пошуку можливостей розвитку організації. Формування творчо активного трудового колективу в організації залежить від ефективної системи кадрової політики, яка реагує на зміни в суспільстві та в бізнес-середовищі. Результативні управлінські рішення, що приймаються менеджерами, визначають ефективність виконання даних завдань до підходів і викликів сучасних реалій в організації із забезпеченням сталого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій для управління трудовими ресурсами. Звідси впливає важливість кадрової політики через контроль і мотивацію працівників, створення сприятливих умов, які з одного боку, дозволяють їм повною мірою реалізувати свій професійний досвід, а з іншого – формують бажання працювати якісно і продуктивно, тобто більш результативно [8].

Кадрова політика в організації – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей та завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого та високопродуктивного згуртованого колективу при результативній роботі, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку.

Нині складається комплексне поняття «кадрової політики» як єдності взаємозалежних напрямів. Тепер роботі з працівниками більше приділяється уваги з боку самого керівництва на всіх рівні управління організацією, від найвищих і до найнижчих, надаючи начальникам відділів повноваження впливати на результативність роботи своїх підлеглих. Управління кадровою політикою стало переростати у глобальну стратегічну функцію менеджменту організації, зберігши при цьому свої класичні інструменти роботи із працівниками, так зване кількісне і якісне планування персоналу, залучення робочої сили в підвищенні кваліфікації, кадровий контроль тощо. Це визначає основні цілі кадрової політики для результативної роботи в організації.

Якщо згрупувати всі точки зору на дослідження проблематики системи кадрової політики для результативної роботи в організації, то можна досить чітко виділити три підходи до визначення кадрової політики в управлінні організацією (рисунок 1).

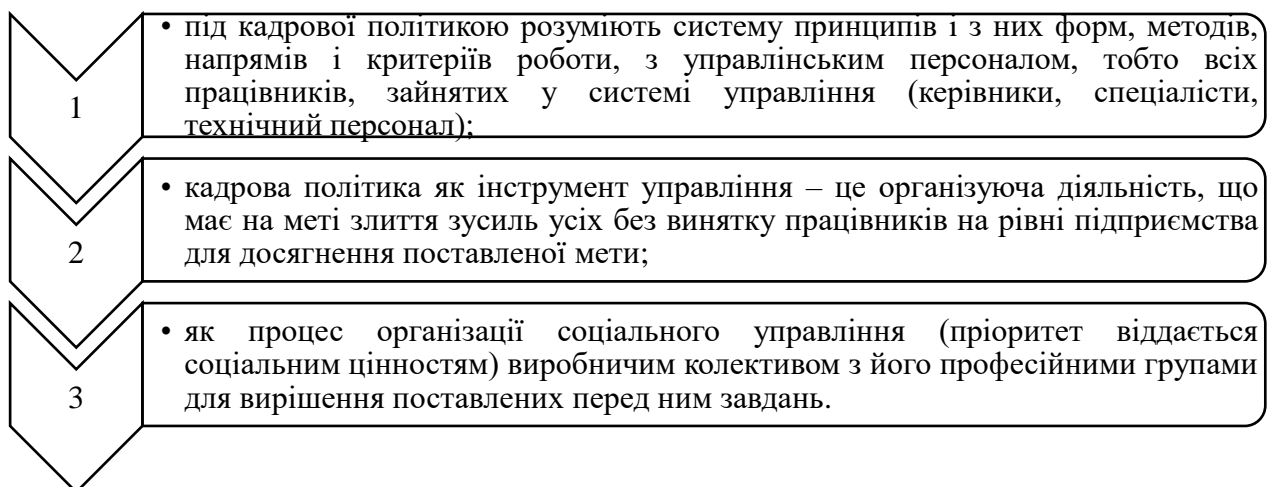


Рис. 1. Підходи до визначення кадрової політики в управлінні організацією

Джерело: [2, 6, 9]

Реалізація цілей та завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику в організації. Зміст кадрової політики не обмежується наймом працювати, а стосується принципових позицій підприємства щодо підготовки, розвитку кадрів, забезпечення взаємодії працівника та організації. У той час, як кадрова політика в організації пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань. Між ними має бути, природно, взаємозв'язок, який буває зазвичай між стратегією та тактикою досягнення поставленої мети. Кадрова політика для результативної роботи працівників в організації носить і загальний характер, коли це стосується всього персоналу, і приватний, вибірковий, коли орієнтується на вирішення специфічних завдань (не більше окремих структурних підрозділів, функціональних чи професійних груп працівників, категорій персоналу).

Кадрова політика виробляється за принципом однакової необхідності досягнення індивідуальних та організаційних цілей працівників, які забезпечують оптимальний баланс кадрових процесів в організації. При цьому управління кадровою політикою для результативної роботи працівників в організації полягає в наступному:

- визначення ефективних задач по управлінню кадрами, тобто при прийнятті правильних управлінських рішень керівники мають враховувати як економічні аспекти, так і потреби та інтереси працівників в досягненні їх результативної роботи;
- формування ідеології та принципів всієї кадрової роботи в організації, тобто ідеологія даної роботи має бути відображена у вигляді відповідних документів та реалізовуватися у повсякденній роботі всіма керівниками структурних підрозділів організації. Цей документ має включати набір етичних норм, які не підлягають порушенню у роботі з кадрами організації;
- визначення умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів.

Розвиток компетентностей та навчання допомагає організації через результативну роботу забезпечити, що їхні працівники мають необхідні навички для досягнення високих результатів та динамічної конкурентоспроможності на ринку. Все це важливо в сучасному бізнес-середовищі, де швидкі технологічні зміни та глобальна конкуренція вимагають постійного навчання та розвитку працівників організації. Робочий баланс (work-life balance) – це важлива форма кадрової політики, яка спрямована на створення гармонії між робочим та особистим життям працівників в організації [2].

У менеджменті організації кадрова політика орієнтується на вирішення наступних перспективних завдань:

- співставлення вимог керівників по підборі персоналу та кадрового складу з існуючими та перспективними вимогами в організації;
- планування штатних одиниць працівників;
- організація професійного кадрового менеджменту;
- введення у спеціальність та адаптація співробітників;
- якісне підвищення кваліфікації всіх працюючих в організації;
- структурування та планування витрат на персонал;
- управління структурою матеріальної винагороди та морального заохочення кадрів;
- визначення рівнів керівництва;
- регулярного збору та обробки інформації про поточну діяльність та реалізацію стратегії організації.

Вирішення цих завдань спрямоване на посилення спроможності трудових ресурсів щодо впровадження інновацій, підвищення ефективності управління, сприяння зростанню конкурентоспроможності організації на товарному ринку. У великих організаціях кадрова політика зазвичай офіційно декларується і докладно фіксується в загальнокорпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих організаціях вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників. Вважається, що письмове оформлення кадрової політики в організаціях дозволяє чітко і наочно відобразити погляди

адміністрації, переконати працівників у її добрій волі, покращити взаємодію підрозділів, внести однаковість та послідовність у процес прийняття управлінських рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин для результативної роботи, покращити морально-психологічний клімат та інше.

Формування кадрової політики для результативної роботи працівників в організації повинно здійснюватись із врахуванням фінансових можливостей самої організаційної структури на ринку. Кадрова політика буде реалізовуватись ефективно в організації в тому випадку, коли буде правильно продумана її стратегія та передбачатиме індивідуальний підхід до кожного працівника у відповідності до його роботи в колективі.

Успіх діяльності менеджера залежить від вирішення взаємопов'язаних проблем, що виникають у зв'язку з його відносинами з трудовим колективом організації, що перебуває в кризовому стані. Високо оцінюють працівників кризових організацій коли керівники демонструють свою близькість до колективу та/або підлеглих. Також важливими є професійні здібності та почуття соціальної відповідальності менеджера, необхідна кваліфікацію, щоб відігравати важливу роль у процесі мобільності команди професіоналів. Кадрова політика у кризові періоди для організації відіграє важливу роль [4].

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції організації, що є поряд з виробничою фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою, елементом загальної концепції її розвитку. На рисунку 2 показано алгоритм для забезпечення кадрової політики для результативної роботи працівників в організації.

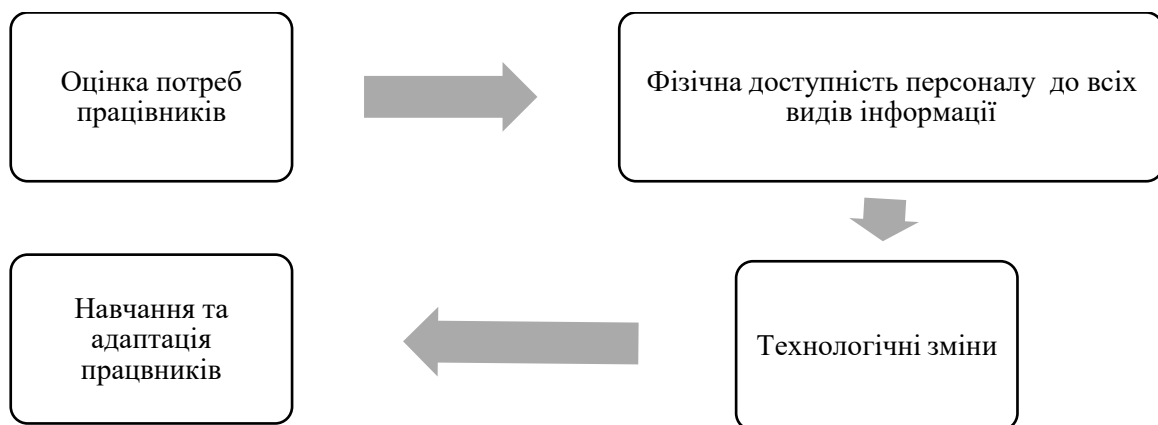


Рис. 2. Алгоритм забезпечення кадрової політики для результативної роботи працівників в організації

Джерело: [1, 6, 7].

Можна стверджувати, що завданням кадрової політики є забезпечення функціональних підсистем управління та виробництва організації необхідними працівниками - очевидно, що рішення з питань найму, оцінки, трудової адаптації, стимулювання та мотивації, навчання, атестації, організації праці та робочих місць, використання персоналу, планування просування по службі, управління кадровим резервом, управління нововведеннями у кадровій роботі, безпеці та здоров'я працівників, вивільнення персоналу, визначення стилю керівництва сильно впливають на прийняття рішення в організації.

Реалізація кадрової політики суб'єкта господарювання забезпечує своєчасне обґрунтування та збереження кадрового складу з точки зору його кількості та якості, дозволяє йому розвиватися, відповідаючи вимогам чинного законодавства, потребам підприємства, стану ринку праці [6].

**Висновки.** Отже, кадрова політика – найбільш узагальнена форма вираження інтересів персоналу, що включає взаємодію всього комплексу умов, що впливають на діяльність та розвиток, тобто фінансову та технічну політику, комерційну, інноваційну та інші види

діяльності організації. Стратегія в галузі персоналу будується на систематичному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і відображає його загальну концепцію розвитку персоналу та підприємства в цілому. Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) конкретизується з урахуванням організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Кадрова політика для результативної роботи працівників в організації повинна спиратися на такі принципи, як справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність та відсутність дискримінації. Хоча, іноді, вона має дискримінаційний характер за віковими, національними, статевими ознаками, тобто суперечить чинному законодавству у сфері праці. Керівникам, які орієнтуються на миттєві вигоди від роботи працівників, слід пам'ятати, що в перспективі корпоративна політика є неефективною, оскільки погіршує імідж організації, суттєво знижує можливості вибору кадрів, стимулює їх відтік, може призвести до непотрібних судових та інших розглядів. Не випадково міжнародні організації намагаються уникати порушень у цій галузі, а підручники з управління персоналом насичені застереженнями та рекомендаціями з відповідних питань.

Отже, загальні вимоги до кадрової політики для результативної роботи працівників в організації при сучасних умовах зводяться до наступного:

1) Кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. Щодо цього вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2) Кадрова політика має бути досить гнучкою. Це означає, що вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коригуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої та економічної ситуації. Стабільними мають бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу та мають відношення до організаційної культури підприємства.

3) Оскільки формування трудових ресурсів пов'язані з певними витратами організації, кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з реальних фінансових можливостей організації.

4) Кадрова політика має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Таким чином, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства в країні.

#### References:

1. Biliavskiy V.M., Shulikovska K.V. (2022). The main aspects of the formation of an effective personnel policy of modern enterprises. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*. Vyp. 25, 33-40. [in Ukrainian].
2. Boguslavskaya S., Bilous S., Mykolaenko V. (2023). Forms of modern personnel policy of the enterprise. *Ekonomika ta suspil'stvo*. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29> [in Ukrainian].
3. Dergalyuk B.V., Duzhak V.V. (2023). Personnel policy of the enterprise in crisis management conditions. *Ekonomichnyy visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats'*. 25, 44-48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.7> [in Ukrainian].
4. Hudz O.E., Pryadka A.S. (2021). Management of intellectual capital. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2(36), 4-9. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.020409 [in Ukrainian].
5. Kobrusieva Ye.A., Ivanov R.V. (2020). Problematic issues of mutual coordination of personnel policy and strategy of enterprise development. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: Ekonomichni nauky*. 12(1), 58-63. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797> [in Ukrainian].
6. Ovcharuk O.M., Pereverzev O.S. (2024). The basics of ensuring an effective personnel policy of the enterprise. *Nauka i tekhnika*. 1 (29), 332-343. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1\(29\)-332-343](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-332-343) [in Ukrainian].

7. Potemkina O.V. (2021). Formation of personnel policy of the enterprise: motivational aspect. *Ekonomichnyy forum*. 3, 145–150. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21> [in Ukrainian].
8. Ravlyk R.V., Polishchuk B.O. (2024). Formation of effective personnel policy of modern enterprises. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya ekonomika ta upravlinnya*. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-05> [in Ukrainian].
9. Sevastyanov R.V., Tkachenko S.A. (2013). Personnel policy of the enterprise and directions for its improvement. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi inzhenernoyi akademiyi*. 177-187. Retrieved from: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_177.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_177.pdf) [in Ukrainian].
10. Shapoval O.A., Ivanii A.O., Galchenyuk A.O. (2018). The personnel policy of the enterprise as a tool of the personnel management system. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*. 5 (17), 149-151. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32) [in Ukrainian].

**MAKOVETSKA IRYNA MYKOLAIVNA, IVANYSHYNA OLENA PAVLIVNA, STOHNIIY VLADYSLAV ROMANOVYCH.** *The article is devoted to the study of personnel policy, taking into account modern market conditions and the manifestation of effective work of employees in the organization in order to increase their efficiency and competitiveness. The main concept of personnel policy in the organization is considered, where emphasis is placed on the interrelationship of all labor resources during effective work with the use of initiative by employees, a comprehensive approach to work tasks and their level of qualification. The relevance of the research topic is determined by the special conditions of the labor market. Personnel has always been the most important factor that ensures work efficiency organizations The realization of the potential of any organization depends on knowledge, competence, qualifications, discipline, motivation, ability to solve any problems, readiness for learning working staff and management. Therefore, the personnel policy for the effective employment of employees is a component of the entire management and production activities of the organization and is aimed at effective selection of personnel, their adaptation, training, etc retraining according to the goals of the organization. The ultimate goal of personnel policy in the organization is to create a cohesive, a responsible, high-performance team capable of performing tasks in accordance with the mission and strategy organizations The role of personnel policy in the organization is especially growing in the conditions of the crisis economy in the country. It is emphasized that in organizations should develop measures designed to develop mechanisms for preserving personnel potential, which will contribute to the stimulation of the staff's activity in order to get the organization out of the crisis state. The key approaches to determining personnel policy in the organization's management are described, which determine the effect of the mechanism on its activity itself. The sequence of actions to ensure the personnel policy for the effective work of the organization with the provision of a high level of employee productivity has been demonstrated. It has been established that an in-depth study of the personnel policy system for the effective work of the organization should ensure the effective formation and comprehensive development of human capital with an individual approach to its employees.*

**Keywords:** *personnel policy, effective work, organization, management, employees, labor resources.*