

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 2, 2021 | 25.02.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.15)

УДК [338.24]

*A. B. Череп,*

*д. е. н., професор, Запорізький національний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-5253-7481*

*I. M. Дашко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-5784-4237*

*Л. А. Бехтер,*

*к. е. н., доцент кафедри управління персоналом і маркетингу,  
Запорізький національний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-9931-9780*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ**

*A. Cherep*

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Zaporizhzhia National University,  
Zaporizhzhia*

*I. Dashko*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Personnel Management and Marketing,  
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia*

*L. Bekhter*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting and Management,  
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia*

### **PECULIARITIES OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF THE HUMAN RESOURCES POLICY OF THE ENTERPRISE IN THE FIELD OF MOTIVATION OF WORK**

У даній статті визначено, що кадрова політика підприємства у сфері мотивації праці є одним з найважливіших управлінських інструментів, що пояснюється тим, що підприємство не зможе досягти значних результатів без наявності професійного, спрямованого на розвиток, схильного до інновацій та мотивованого до зростання ефективності праці персоналу. Проаналізовано основні аспекти кадрової політики. Обґрунтовано, що система мотивації праці завжди складається із двох основних блоків, а саме з матеріального й нематеріального стимулювання. Проаналізовано механізм мотивації до праці, який зумовлюється системою інтересів та стимулів. Обґрунтовано, що у сфері мотивації праці персоналу існують проблеми, які загострилися з виникненням економічної кризи. Зазначено, що заробітна плата в Україні формується поза врахування визнаних світовою практикою зарплато-утворюючих чинників, якими є кількість, якість і результати праці. Обґрунтовано взаємозв'язок кадрової політики й мотивації праці персоналу підприємства. Запропоновано рекомендації щодо

вирішення зазначених вище проблем формування кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці, які можуть бути складовою частиною механізму реалізації кадрової політики.

*This article defines that the company's personnel policy in the field of work motivation is one of the most important management tools, due to the fact that the company can not achieve significant results without a professional, development-oriented, innovation-oriented and motivated to increase staff efficiency. The main aspects of personnel policy are analyzed, namely: staff development policy – providing development programs, individual promotion planning, team building, training and further training; development of general principles of personnel policy, definition of priority tasks; financial policy – establishing the principles of allocation of funds, ensuring an effective system of labor incentives; organizational policy – generalization of labor needs, creation of structures and personnel, appointments, reserves, transfers; information policy – creation and support of the movement of the personnel information system. It is substantiated that the system of work motivation always consists of two main blocks, namely material and intangible incentives. The mechanism of motivation to work, which is determined by the system of interests and incentives, which is widely used in countries with developed market economies, is analyzed. It is substantiated that in the field of staff motivation at modern enterprises a lot of problems have accumulated, which have worsened with the emergence of the economic crisis. Outdated systems of labor complexity assessment, based mainly on the use of tariff-qualification directories and tariff grids, subjective approaches to determining the results of work provoke the payment of unfair wages to employees, the principles of which do not meet the requirements of a market economy. It is noted that wages in Ukraine are formed without taking into account the recognized in world practice wage-forming factors, which are the quantity, quality and results of work. The relationship between personnel policy and motivation of the company's staff is substantiated. Recommendations for solving the above problems of forming the personnel policy of the enterprise in the field of labor motivation, which can be an integral part of the mechanism for implementing personnel policy. Researched process that will further increase the level of competitiveness and improvement of personnel policy: successful manager – self-improvement and self-realization – creative and innovative principles of professional development – achievement of defined goals by the manager – measure of management goals - effective personnel policy – successful modernization – successful modernization – the company is a successful Ukraine.*

**Ключові слова:** *Кадрова політика, мотивація праці, стимулювання, заробітна плата, персонал, результат праці, кар'єра, професійни розвиток, трудозатрати.*

**Keywords:** *Personnel policy, work motivation, incentives, wages, staff, work results, career, professional development, labor costs.*

### **Вступ**

Кадрова політика підприємства у сфері мотивації праці є одним з найважливіших управлінських інструментів, оскільки в сучасних умовах роль людських ресурсів у здійсненні підприємницької діяльності є вирішальною, а якість управління ними обумовлює успішність підприємства. Розглядаючи структуру кадрової політики, то можна зазначити, що чільне місце посідає саме мотивація праці персоналу. Це пояснюється тим, що підприємство не зможе досягти значних результатів без наявності професійного, спрямованого на розвиток, схильного до інновацій та мотивованого до зростання ефективності праці персоналу. Тому при формуванні кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці та при її удосконаленні підвищену увагу слід приділяти саме цим складовим.

Через свою значущість і складність проблеми оцінки та мотивації праці привертали увагу провідних вчених на всіх етапах еволюції економічної думки. Серед сучасних вітчизняних наукових праць питання оцінки праці, формування мотивації праці висвітлено у роботах Д. П. Богині, М. Д. Ведернікова, В. М. Гончарова, Г. А. Дмитренка, Н. В. Дудіної, А. В. Калини, А. М. Колота, О. В. Крушельницької, Г. Т. Кулікова, Н. Д. Лук'яченко, Т. А. Костишиної, Д. Г. Мельничука, Н. О. Павловської, Л. М. Потьомкіна, В. В. Співак та інші. В той же час, сучасні умови розвитку підприємств потребують впровадження на підприємствах активної кадрової політики в межах якої постійними мають бути процеси доопрацювання чинних систем саме мотивації праці.

### **Формулювання цілей статті**

Метою даної статті є виявлення недоліків щодо кадрової політики у сфері мотивації праці персоналу, що використовуються на підприємствах та розробці пріоритетних напрямів їх удосконалення.

### **Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів**

Кадрова політика підприємства являє собою інструмент за допомогою якого реалізуються цілі й завдання стратегічного управління персоналом. Її розробка і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією організації і, по суті, являє собою сукупність цілей, норм, правил, які визначають напрямки і зміст роботи з персоналом (кадрової роботи), а також певний набір взаємообумовлених завдань і конкретних заходів, які розробляються та реалізуються, з метою досягнення підприємством можливості сталого розвитку та реалізації стратегічних цілей в довгостроковій перспективі [8].

Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці – важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації, тому незрозуміле, чому й понині у багатьох організаціях керівники відділів кадрів відіграють другорядну роль порівняно з керівниками інших підрозділів.

При формуванні кадрової політики можна виділити наступні аспекти [9]:

- політика розвитку персоналу – надання програм розвитку, індивідуальне планування просування, створення команди, професійна підготовка і подальше навчання;
- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних завдань;
- фінансова політика – встановлення принципів виділення коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- організаційна політика – узагальнення потреб трудових ресурсів, створення структур та персоналу, призначень, резервів, трансфертів;
- інформаційна політика – створення і підтримка руху інформаційної системи персоналу.

На кадрову політику впливають суспільні умови, певні владні структури, ситуація на ринку праці, брак чи надлишок робочої сили, акції солідарності робітничих або інших впливових угруповань.

Розглядаючи мотивацію праці, то необхідно зосередити увагу на тому, що вона доповнює кадрову політику і це полягає у розробці і виконанні планових завдань, посадових та інших інструкцій, методичних положень і вказівок, наказів, розпоряджень і являє собою непряме, опосередковане управління через інтереси робітників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх матеріальної і моральної зацікавленості щодо праці, у досягненні високих її результатів

Система мотивації праці завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Найважливішими є матеріальні мотиваційні чинники це, зокрема, заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога, участь у прибутках [7, с. 22].

Основний ефект, що досягається нематеріальним стимулюванням, – підвищення рівня лояльності й зацікавленості співробітників у компанії, одночасно зі зниженням витрат по компенсації співробітникам їх трудових витрат.

Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. В Україні поняття «мотивація праці» в економічному значенні з'явилося порівняно недавно внаслідок реформування економіки. Раніше воно вживалося в основному у промисловій соціології, педагогіці та психології. Донедавна поняття «мотивація», в основному, замінювалося поняттям «стимулювання». Таке вузьке поняття мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні працівника.

Специфіка мотивації в Україні полягає в тому, що більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій [2, с. 80]. Проте великі українські компанії та представництва міжнародних компаній відзначаються широким застосування систем мотивації, ефективно використовуючи світові приклади та специфіку українського середовища.

Кадрова політика на підприємствах, які працюють з неповним навантаженням, характеризується неможливістю звільнити тих працівників, які працюють незадовільно, оскільки на таких підприємствах відсутня пропозиція працівників, які здатні працювати ефективно. Аналіз їх роботи свідчить про відсутність чітких критеріїв оцінки діяльності управлінських працівників, оскільки багато факторів, що негативно впливають на результати роботи підприємства та конкретних осіб, часто не залежать від управлінців. Це об'єктивно, адже досвідчений працівник потрібний і може працювати там, де вже є матеріальні стимули, що відповідають його внеску до загальних результатів фірми. В такій ситуації потрібні не ординарні, новаторські ідеї та фахівці, здатні втілювати їх у розвиток виробництва, а необхідні мотиви, які сприяють появі таких спеціалістів, які б ставали реальною силою перебудови економічного та соціального мислення новообраного нами шляху розвитку. Теоретичні положення з мотиваційного механізму трудової діяльності, мотивації до праці, необхідно визначити, виходячи з того, що людина прагне отримати за результатами праці, які потреби має задовольняти (матеріальні, духовні, колективні, інші) тощо. Слід, наприклад, зважати, що наймані працівники на підприємствах за результатами праці можуть індивідуально отримати предмети кінцевого споживання (продукти харчування, одяг, житло тощо) або обмінні засоби (гроші, натуральні продукти для продажу, цінні папери). Мотивація

результативної праці кожного працівника на підприємстві нерозривно пов'язана з діяльністю та розвитком підприємства і повинна бути спрямована на повну реалізацію трудорезультативних можливостей працівника. Але їх реалізація буде за умови відповідного отримання від підприємства обмінних засобів [10, с. 180].

У сфері мотивації праці персоналу на сучасних підприємствах накопичено чимало проблем, які загострилися з виникненням економічної кризи. Застарілі системи оцінки складності праці, що базуються переважно на використанні тарифно-кваліфікаційних довідників та тарифних сіток, суб'єктивні підходи до визначення результатів праці провокують виплату працівникам несправедливої заробітної плати, принципи нарахування якої не відповідають вимогам ринкової економіки. Мікроекономічні недоліки в організації мотивації праці обумовлюють її незадовільний стан на регіональних, галузевих та національному рівнях. Фахівці в сфері мотивації праці зазначають, що заробітна плата в Україні формується поза врахування визнаних світовою практикою зарплато-утворюючих чинників, якими є кількість, якість і результати праці. Це на думку Г. Т. Кулікова, є основною системною проблемою оплати праці в Україні разом з тим, що механізм формування мотивації праці практично не залежить від кінцевих результатів діяльності підприємств [4, с. 173].

У науково-практичній літературі з проблем кадрової політики у сфері мотивації праці [1; 3; 6] міститься безліч рекомендацій щодо розробки ефективної системи матеріальної винагороди за працю, що здатна забезпечити досягнення важливих завдань кадрової політики та її успішність (рис. 1).



**Рис. 1. Взаємозв'язок кадрової політики й мотивації праці персоналу підприємства**  
[узагальнено на основі 4]

З рис. 1 видно, що при визначенні базової частини мотивації праці на підприємстві доцільно виходити з вивчення середньої ставки заробітної плати й рівня зайнятості і та результатів оцінки робіт, що визначає ієрархію посад на підприємстві за рівнем їх складності. Базова (постійна) частина заробітної плати не підлягає регулярному перегляду та не залежить від результатів діяльності працівника у звітному періоді. Розрахунок розміру змінної частини заробітної плати, зокрема премій та бонусних виплат, має базуватися на оцінці індивідуальних та колективних результатів праці, останні з яких відображають результати діяльності підприємства та оцінці професійно-ділових і особистісних характеристик працівника. Лише врахування в системі оплати праці результатів такої комплексної оцінки праці може забезпечити на підприємстві встановлення конкурентоспроможної оплати праці та створити передумови для досягнення пріоритетних завдань кадрової політики.

Отже, можна сказати, що на підприємствах приділяють значну увагу саме формуванню ефективної

системи мотивації персоналу, що в подальшому сприяє підвищенню продуктивності праці та прибутковості організації в цілому. В сучасних умовах найбільш ефективною та доволі часто використовуваною системою мотивації є «мотивація на результат» [5].

На основі вище викладеного запропонуємо наступні рекомендації щодо вирішення зазначених вище проблем формування кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці, які можуть бути складовою частиною механізму реалізації кадрової політики:

- формування стратегічних підходів та методів щодо організації підбору й відбору персоналу, тобто найбільш цінних та кваліфікованих працівників, які виконують менш значимі і відповідальні функції на підприємстві;
- організація підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації робітників;
- створення всіх необхідних умов щодо розвитку людського потенціалу на підприємстві, що забезпечить корпоративну конкурентоспроможність на ринку;
- розробка підходів щодо ефективного управління персоналом як умову ефективного та раціонального розміщення, використання та забезпечення працівників, що забезпечить професійне зростання;
- розвиток соціально-трудова відносин між персоналом та керівництвом стосовно функціонування і розвитку трудового персоналу, умов наймання та соціального захисту;
- створення ефективної системи мотивації праці персоналу, яка включає в себе матеріальні і не матеріальні стимули і найважливіші напрямки роботи з мотивації персоналу.

Отримані висновки можуть сприяти в подальшому підвищенню рівня конкурентоспроможності та удосконаленню кадрової політики, що можна подати у вигляді процесу: успішний управлінець – самовдосконалення й самореалізація – творчі та інноваційні засади професійного розвитку – досягнення визначених цілей управлінцем – міра реалізації цілей управління – ефективна кадрова політика – успішна модернізація – стабілізація – успішне підприємство – успішна Україна.

### **Висновки**

Кадрова політика у сфері мотивації праці підприємства є одним з найважливіших управлінських інструментів, оскільки в сучасних умовах господарювання роль людських ресурсів у здійсненні підприємницької діяльності є визначальною, а якість управління обумовлює успішність підприємства.

Отже, мотивація праці нерозривно пов'язана з кадровою політикою і розвитком підприємства в цілому і тому вона має бути спрямована на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивування є найскладнішою з усіх інших функцій управління, яка сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають перед підприємством.

Таким чином, для ефективної роботи підприємств керівникам необхідно надавати великого значення посиленню мотивації працівників, що пов'язано не лише з матеріальним стимулюванням, але й можливістю кар'єрного росту, застосуванню творчих здібностей, участі в управлінні підприємством, тобто зацікавленості працівника в результатах праці.

### **Література.**

1. Гончарук Н. Т., Л. В. Прудіус. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку / за ред. О. В. Покатаєвої. *Право та державне управління : збірник наукових праць* : [у 2-х т.]. Запоріжжя : КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191-198.
2. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 80-82.
3. Державна служба в Україні : соціально-правовий та організаційний аспекти : навч. посіб. / авт. кол. : Ю. П. Сурмін, Т. В. Мотренко, Р. А. Науменко [та ін.]; за заг. ред. Р. А. Науменко, Л. М. Гогіної. Київ : НАДУ, 2011. 204 с.
4. Дороніна О. А. Пріоритетні завдання кадрової політики щодо удосконалення оцінки праці та її оплати. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 6, Т. 2. С. 173-178.
5. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 2. С. 52-56.
6. Колісниченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні. / За загальною ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ : Міленіум, 2009. 248 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : «Кондор», 2003. 296 с.
8. Мельничук О. П., Сурікова І. А. Кадрова політика та її завдання на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. № 4(49). С.78-81.
9. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf)
10. Співак В. В. Хмельницький національний університет Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 6, Т. 2. С. 178-181.

## References.

1. Honcharuk, N. T. and Prudyus, L. V. (2017), "Modernization of the civil service of Ukraine at the present stage of development", *Pravo ta derzhavne upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 2, issue 4, pp. 191-198.
2. Hunchenko, M. V. (2014), "Features of formation and implementation of personnel policy of the enterprise in the field of labor motivation", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 8, part 1, pp. 80-82.
3. Surmin, Yu. P. Motrenko, T. V. Naumenko, R. A. And others (2011), *Derzhavna sluzhba v Ukraini : sotsialno-pravovyi ta orhanizatsiyni aspekty: navch. posib.* [Civil service in Ukraine: socio-legal and organizational aspects: textbook], NADU, Kyiv, Ukraine, P. 204.
4. Doronina, O. A. (2010), "Priority tasks of personnel policy to improve the evaluation of work and its payment", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, issue 6, vol. 2, pp. 173-178.
5. Kapinos, H. I. and Kostiuk, I. V. (2019), "Features of formation and implementation of effective personnel policy of domestic enterprises in modern conditions of market economy development", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, pp. 52-56.
6. Kolisnichenko, N. M. (2009), *Derzhavna sluzhba v Yevropeiskomu Soiuzi. Yevropeizatsiia ta rozvytok derzhavnoi sluzhby v Ukraini* [Civil service in the European Union. Europeanization and development of civil service in Ukraine], According to the general ed. M. Boitsun, O. Rudik, J. Mudry, Milenium, Kyiv, Ukraine, P. 248.
7. Krushelnytska, O. V. and Melnychuk, D. H. (2003), *Upravlinnia personalom: navch. posib.* [Personnel management: textbook], «Kondor», Kyiv, Ukraine, P.296.
8. Melnychuk, O. P. And Surikova, I. A. (2011), "Personnel policy and its tasks at the present stage of socio-economic development of the country", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 4(49), pp.78-81.
9. Pogrebnyak, Anna and Linnik, Iryna (2018), "Development of personnel policy as one of the basic sections of management of personnel of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf) (Accessed 02 Feb 2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.66
10. Spivak, V. V. (2010), "Khmelnytsky National University Motivation as a means of effective personnel management of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, issue 6, vol. 2, pp. 178-181.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2021 р.