

РОЗДІЛ 5

ТРУДОВЕ ПРАВО; ПРАВО СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УДК 347.67

DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/47>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

REGULATORY AND LEGAL SECURITY PERSONNEL MANAGEMENT

Городецька І.А., д.ю.н., професор,
професор кафедри політології, права та філософії
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Гесць І.В., к.ю.н.,
доцент кафедри політології, права та філософії
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Стаття присвячена аналізу нормативно-правових актів, що регламентують кадрові питання та дослідженню правової та управлінської природи локальних нормативних актів.

Сучасні роботодавці будують управлінські відносини із найманими працівниками, виходячи зі своїх уявлень про владу, про форми та способи впливу на персонал, що породжує у трудових відносинах проблеми, які потребують серйозного вивчення.

Все частіше нові технології управління персоналом запозичуються з інших держав. Це, з одного боку, є показником суспільного прогресу, з іншого – передбачає необхідність адаптації нововведень із українськими реаліями і, насамперед, із трудовим правом. Визнання того факту, що трудове право далеко не в повній мірі враховує запити кадрового менеджменту, а кадровий менеджмент не співвідносить свої вимоги з трудовим правом, робить актуальним питання про їх інтеграцію.

Зазначено, що сучасні проблеми управління персоналом пов'язані з необхідністю враховувати стрімкі зміни сучасного світу. Оптимальним чином до управлінських інновацій, що породжуються ідеями кадрового менеджменту, підходить розвиток локальної нормотворчості та договірний метод регулювання трудових відносин. Локальні нормативні акти розуміються як юридично обов'язкові правила поведінки, у яких виражена автономія сторін трудових відносин (їх представників) щодо реалізації делегованого державою права на встановлення правопорядку конкретної організації найманої праці. Різноманіття локальних нормативних актів – це правове відображення багатоваріантності форм та методів сучасного управління персоналом.

Констатується, що ефективність управління персоналом досягається внаслідок взаємного врівноважуючого впливу трудового права та кадрового менеджменту. Українське трудове право має генерувати у собі стабільність, збереження найкращого, що було напрацьовано в попередні періоди та пристосовність до ринкових реалій, інновацій у сфері кадрового менеджменту. Весь управлінський процес повинен будуватися на юридичному оформленні прав та обов'язків сторін трудових відносин.

Ключові слова: кадровий менеджмент, управління персоналом, правове регулювання, локальні акти, нормативно-правове забезпечення.

The article is devoted to the analysis of normative legal acts regulating personnel issues and to the study of the legal and managerial nature of local normative acts.

Modern employers build management relations with employees based on their ideas about power, about the forms and methods of influencing personnel, which creates problems in labor relations that require serious study.

Increasingly, new personnel management technologies are borrowed from other countries. This, on the one hand, is an indicator of social progress, on the other hand, it implies the need to adapt innovations to Ukrainian realities and, first of all, to labor law. Recognition of the fact that labor law does not fully take into account the requests of personnel management, and personnel management does not correlate its requirements with labor law, makes the question of their integration relevant.

It is noted that modern problems of personnel management are related to the need to take into account rapid changes in the modern world. The development of local rule-making and the contractual method of regulating labor relations are optimally suited to managerial innovations generated by the ideas of personnel management. Local normative acts are understood as legally binding rules of conduct, which express the autonomy of the parties to labor relations (their representatives) regarding the implementation of the right delegated by the state to establish the legal order of a specific organization of hired labor. The variety of local regulations is a legal reflection of the variety of forms and methods of modern personnel management.

It is noted that the effectiveness of personnel management is achieved due to the mutual balancing effect of labor law and personnel management. Ukrainian labor law should generate stability, preservation of the best that was developed in previous periods and adaptability to market realities, innovations in the field of personnel management. The entire management process should be based on the legal registration of the rights and obligations of the parties to labor relations.

Key words: personnel management, management of personnel, legal regulation, local acts, regulatory and legal support.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні не могли не торкнутися сфери праці. Від сучасних роботодавців вимагається знаходити та використовувати нові форми, прийоми, методи та важелі управління господарською діяльністю, у тому числі діяльністю з управління головною продуктивною силою – працівниками. Управління – це організуючий фактор процесу несамостійної праці, воно систематизує застосування живої праці, вибудовуючи працівника та роботодавця в такі відносини, у яких працівник є об'єктом впливу, а роботодавець суб'єктом. Проте суттєвою перешкодою у даному

контексті виступає недостатня оптимізація управлінських процесів через неефективність реалізації функцій управління, відсутність стратегічного підходу до формування планових документів, недосконалість системи організації праці на всіх рівнях управління, відсутність дієвих механізмів мотивації, як колективної, так й індивідуальної.

Стан опрацювання. Проблеми нормативно-правового забезпечення кадрового менеджменту присвячено науковій праці таких вчених, як Назарова Г. В., Лаптев В. І., Смірнова К. В., Галкіна Н. М., Никифорова В. Г., Дончак Л. Г. та інші.

Мета наукової статті полягає в аналізі нормативно-правових актів, що регламентують кадрові питання та дослідженні правової та управлінської природи локальних нормативних актів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні роботодавці будують управлінські відносини із найманими працівниками, виходячи зі своїх уявлень про владу, про форми та способи впливу на персонал, що породжує у трудових відносинах проблеми, які потребують серйозного вивчення.

Все частіше нові технології управління персоналом запозичуються з інших держав. Це, з одного боку, є показником суспільного прогресу, з іншого – передбачає необхідність адаптації нововведень із українськими реаліями і, насамперед, із трудовим правом. Визнання того факту, що трудове право далеко не в повній мірі враховує запити кадрового менеджменту, а кадровий менеджмент не співвідносить свої вимоги з трудовим правом, робить актуальним питання про їх інтеграцію. Все це неможливе без наявності нормативно-правового забезпечення, яке б відповідало принципам легітимності, актуальності, загальності та конкретності.

На думку Назарової Г. В. та Лаптева В. І., інтенсивність змін, які відбуваються у різних сферах суспільного життя України (у тому числі й соціально-трудовій) потребує детального дослідження та аналізу нормативно-правової бази, яка встановлює ключові принципи та правила взаємодії між державою, роботодавцем і найманим працівником як учасниками соціально трудових відносин для підвищення їх якості та результативності [1, с. 124].

Смірнова К.В. зазначає, що специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо) [2, с. 17].

Але нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу в Україні має охопити досить багато питань, які потребують вирішення. Звичайно, це дотримання на всіх рівнях відносин міжнародних норм і правил у сфері управління персоналом (трудовах відносин), що обумовлено загальними глобалізаційними процесами, а також інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. Україна є повноцінним учасником міжнародних відносин і членом ряду міжнародних організацій (Міжнародна організація праці, Організація об'єднаних націй, Організація економічної співпраці та розвитку тощо), які розробляють дієві механізми взаємодії, координують і забезпечують виконання норм міжнародного права в сфері праці, тому наша держава має брати на себе усі зобов'язання, передбачені умовами міжнародної співпраці, які не суперечать Конституції України.

Окрім цього, слід враховувати значну кількість сфер, які має охоплювати нормативно-правове забезпечення. Причиною цього є багатоелементність системи управління персоналом, як сукупності прийомів, методів і технологій роботи з кадрами, які передбачають кадрове планування, найм працівника, його адаптацію, мотивацію, оцінку та розвиток. У зв'язку з цим, як зазначають Назарова Г. В. та Лаптев В. І., вона включає такі підсистеми: загального та лінійного управління; маркетингу персоналу; обліку персоналу; розвитку персоналу; оцінки персоналу; мотивації персоналу; нормативно-методичного забезпечення;

соціального захисту та організаційної взаємодії; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці [1, с. 125].

Таким чином, для забезпечення дієвих умов соціально-трудовах відносин з точки нормативно-правового регулювання необхідно враховувати всі зазначені компоненти системи управління персоналом, а також організаційні, організаційно-методичні, технічні, технічно-методичні, економічні тощо [1, с. 125].

Галкіна Н. М. вказує, що на будь-якому підприємстві, в установі, організації повинна формуватися стійка, виважена, усталена система правової поведінки всіх учасників трудових відносин, їх взаємодії один з одним в процесі роботи, а також з приводу виникнення, зміни та припинення цих відносин, розподілу матеріальних благ тощо. Без правового опосередкування неможливо забезпечити необхідні субординацію і координацію у взаєминах між роботодавцями і працівниками [3, с. 295].

Дослідниця зазначає, що правове забезпечення системи управління персоналом включає: 1) розробку проєктів локальних актів установи; 2) підготовку пропозицій щодо зміни чинних чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації з кадрових питань; 3) правову експертизу нормативних актів, розроблених в системі управління персоналом (вивчення юристом документів на предмет виявлення положень, що порушують вимоги законодавства, погіршують становище персоналу, допускають неоднозначність тлумачення); 4) організацію систематичного обліку і зберігання актів; 5) інформування працівників про норми чинного законодавства про працю у сфері управління персоналом; 6) дотримання і застосування норм чинного законодавства у сфері праці, трудових відносин; 7) роз'яснення положень чинного законодавства і порядку його застосування; 8) захист прав роботодавця та працівників [3, с. 295].

Никифорова В. Г. до нормативно-правової бази управління персоналом відносить сукупність нормативно-правових актів централізованого чи локального характеру, а також документів, що створюють нормативно-методичне забезпечення функціонування управління персоналом як системи [4, с. 42].

У той же час Галкіна Н. М. юридичні акти у сфері кадрового менеджменту класифікує за сферою дії на: 1) централізовані акти (Кодекс законів про працю України [5]; Закони України «Про колективні договори і угоди» [6], «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [7], «Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності» [8], «Про зайнятість населення» [9] тощо; підзаконні нормативно-правові акти); 2) акти локального регулювання (колективний договір, Правила внутрішнього трудового розпорядку, накази роботодавця з кадрових питань, Положення про персонал, Положення про структурні підрозділи, посадова інструкція тощо) [3, с. 295].

Завидом суспільних відносин, що вони регулюють, юридичні акти у сфері кадрового менеджменту Галкіна Н. М. класифікує на: 1) відносини щодо добору та розстановки кадрів; 2) відносини щодо координації роботи; 3) трудові (службові) відносини; 4) відносини у сфері соціального захисту; 5) відносини щодо розгляду трудових спорів тощо [3, с. 295].

Назарова Г. В. та Лаптев В. І. наводять узагальнюючу класифікацію нормативно-правових документів, які регламентують управління людськими ресурсами в Україні. Так, зокрема, нормативно-правове забезпечення вони диференціюють за такими класифікаційними ознаками: за рівнем дії; за напрямом дії; за функціональною спрямованістю [1, с. 125].

За рівнем дії нормативно-правове забезпечення розподіляється на міжнародне, національне (макрорівень), регіональне або галузеве (мезорівень) та локальне (мікрорівень). Згідно з даною класифікаційною ознакою

всі законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію і відповідну зону розповсюдження [1, с. 125]. Так, на вершині ієрархічної піраміди знаходиться головний закон України – Конституція України, яка має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8 Конституції України) та якій підпорядковуються усі інші акти трудового законодавства [10].

Це стосується і міжнародних актів і договорів, які регулюють різні аспекти в сфері праці та мають бути ратифіковані в Україні. З іншого боку, слід зазначити, що подібні документи можуть носити як рекомендаційний, так і обов'язковий характер.

Ці автори зазначають, що регламентація процесів управління персоналом в Україні на мезорівні (рівень регіонів і галузей економіки) здійснюється за рахунок нормативно-правових актів у сфері праці місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які ґрунтуються на повноваженнях зазначених органів, а також на виконання норм Конституції та міжнародних договорів України, законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, а також рішень Кабінету Міністрів України. Також важливу роль відіграють міжгалузеві, галузеві та регіональні угоди, як інструмент реалізації ефективного соціального партнерства між роботодавцем, найманим працівником і державою [1, с. 126].

На локальному (мікро) рівні нормативно-правове забезпечення реалізується через сукупність внутрішніх документів підприємств, організацій та установ, серед яких: колективний договір, трудовий договір (контракт), штатний розклад, посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення (Про структурні підрозділи, про оплату праці, про адаптацію персоналу та ін.), стандарти, інструкції та рекомендації (з дотримання правил охорони праці, з організації підбору та відбору персоналу), накази та розпорядження керівника з кадрових питань тощо [1, с. 126].

Вважаємо, що сучасні проблеми управління персоналом пов'язані з необхідністю враховувати стрімкі зміни сучасного світу. Оптимальним чином до управлінських інновацій, що породжуються ідеями кадрового менеджменту, підходить розвиток локальної нормотворчості та договірний метод регулювання трудових відносин. Локальні нормативні акти ми розуміємо як юридично обов'язкові правила поведінки, у яких виражена автономія сторін трудових відносин (їх представників) щодо реалізації делегованих державою права на встановлення правопорядку конкретній організації найманої праці.

Зокрема, *установчі документи* мають встановити, хто може здійснювати права та обов'язки роботодавця, тут може і повинен регулюватися комплекс питань при відборі кандидатів на вищі посади та порядок укладання трудового договору з керівником, про порядок та принципи визначення його заробітної плати.

У науково-практичному коментарі до статті 57 Господарського кодексу України зазначається, що процедура утворення суб'єкта господарювання нерозривно пов'язана з розробкою його установчих документів, до яких ч. 1 коментованої статті відносить рішення про утворення суб'єкта господарювання або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення). Визначення поняття «установчі документи» чинне законодавство не дає, наводячи лише їх перелік та вимоги щодо змісту. В науковій літературі їх прийнято визначати як документи установлені законом форми та змісту, на підставі яких утворюються суб'єкти господарювання. Законодавство, крім поняття «установчі документи» (наприклад, ст. 4 Закону України від 19.09.91 р. «Про господарські товариства»), оперує ще двома поняттями – «статутні документи» (наприклад, ст. 6 Закону України від 16.04.91 р. «Про зовнішньоекономічну діяльність»),

а також «засновницькі документи». Вони є за своїм змістом та суттю ідентичними, проте як теорія, так і практика йдуть шляхом визначення таких документів саме як «установчих» [11].

Перелік установчих документів, передбачений у коментованій нормі, не є вичерпним, оскільки, крім зазначених, до них відноситься індивідуальний або спільний установчий акт, складений засновником (засновниками), на підставі якого створюється такий вид юридичних осіб, як установа (ч. 3 ст. 87 Цивільного кодексу [11]).

Загальні положення щодо установчих документів суб'єкта господарювання (юридичної особи) містяться у ст. 87 Цивільного кодексу, коментованій ст. 57 цього Кодексу, які до установчих відносять такі документи: 1) установчий акт; 2) статут; 3) засновницький договір; 4) положення. Відповідно до ст. 1 Закону України від 15.05.2003 р. «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» (ч. 1 п. 17) установчими документами юридичної особи є: установчий акт, статут, програма політичної партії, модельний статут, засновницький договір, одноособова заява (меморандум), положення тощо [11].

Наведений в Законі України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» перелік установчих документів стосується всіх юридичних осіб: юридичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, а також юридичних осіб, що такого статусу не мають. На підставі установчого акта діють установи (ч. 3 ст. 83, ст. 87 Цивільного кодексу України); на підставі положення – юридичні особи публічного права (органи державної влади, органи місцевого самоврядування тощо) – ч. 2 ст. 83 Цивільного кодексу України. Для юридичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності характерна наявність двох документів, що належать до категорії установчих – статуту та засновницького договору [11].

Штатний розклад дозволяє оптимізувати використання персоналу для найкращого досягнення поставленої мети у межах наявних обмежень. Штатний розклад потрібний для уточнення стану та динаміки професійно-виробничої структури організації, для прогнозування потреби у фахівцях, чіткої правової класифікації та встановлення співвідношення посад. Через нього легко простежити функціонування посад, їх, якщо можна так сказати, життєвий цикл: створення, зміна назви, оцінка (переміщення в ієрархічній структурі, зменшення або збільшення грошової винагороди за посадою), ліквідація. А з правових позицій – все це юридичні факти, які створюють, змінюють чи припиняють трудові правовідносини, створюючи права та обов'язки сторін трудового договору, та у разі трудового спору вимагатимуть ретельного дослідження.

До основних локальних нормативних актів організації належать *правила внутрішнього трудового розпорядку*. Їх наявність можна вважати конститутивною ознакою трудових відносин. Вважаємо, що внутрішній трудовий розпорядок не зводиться лише до зазначених правил, а встановлюється системою локальних нормативних актів, найважливішими з яких є, звичайно, ці правила. Прагнення охопити одним документом все розмаїття соціальних зв'язків, зробити його універсальним регулятором навряд чи можна визнати раціональним, хоча робота з консолідації внутрішньої нормативної бази в розумних межах, і особливо в невеликих організаціях, видається важливою та цікавою. Крім того, неправильно роль правил внутрішнього трудового розпорядку зводити до регламентації механізму підтримки трудової дисципліни працівників та їх відповідальності. Сучасні правила внутрішнього трудового розпорядку – це комплексний нормативний акт, покликаний регламентувати організацію праці в конкретних умовах.

Посадова інструкція, що складається по кожній штатній посаді, – це, по-перше, правове оформлення трудової

функції, по-друге, поряд з правилами внутрішнього трудового розпорядку – необхідний елемент організації праці та управління. Нами вона розуміється як локальний нормативний акт, у якому провадиться юридичне закріплення комплексу обов'язків, прав та відповідальності працівника, пов'язаних із здійсненням трудової функції.

Зазначимо, що одним з найважливіших організаційних документів будь-якого підприємства, організації або установи є *колективний договір*, дія якого обумовлюється Законом України «Про колективні договори і угоди».

Крім цього, до документів, які згідно Кодексу законів про працю на локальному рівні реалізують право роботодавця регулювати трудові відносини, відносяться різноманітні внутрішні положення та інструкції. Серед таких положень відзначають такі: з формування кадрового резерву; з організації адаптації; з урегулювання взаємин у колективі; з оплати і стимулювання праці, а також рекомендації (наприклад, з організації підбору і добору персо-

налу) й інструкції (наприклад, з дотримання правил техніки безпеки) та ін. [1, с. 127].

Висновки. Таким чином, ефективність управління персоналом досягається внаслідок взаємного врівноважуючого впливу трудового права та кадрового менеджменту. Українське трудове право має генерувати у собі стабільність, збереження найкращого, що було напрацьовано в попередні періоди та пристосовність до ринкових реалій, інновацій у сфері кадрового менеджменту. Весь управлінський процес повинен будуватися на юридичному оформленні прав та обов'язків сторін трудових відносин. Оптимальним чином до управлінських інновацій, що породжуються ідеями кадрового менеджменту, підходить розвиток локальної нормотворчості та договірний метод регулювання трудових відносин. Різноманіття локальних нормативних актів – це правове відображення багатогранності форм та методів сучасного управління персоналом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 123–130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2017_2_12. (дата звернення: 15.11.2023).
2. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
3. Галкіна Н.М. Правове регулювання кадрового менеджменту. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 180–183. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2022/67.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
4. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
5. Кодекс законів про працю України : Закон УРСР від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 16.11.2023).
6. Про колективні договори у угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 16.11.2023).
7. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.11.2023).
8. Про професійні спілки, їх права і гарантії діяльності : Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення: 16.11.2023).
9. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 16.11.2023).
10. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://goo.gl/3dK6Yt> (дата звернення: 17.11.2023).
11. Науково-практичний коментар до статті 57 Господарського кодексу України. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KK003823#:~:text=%> (дата звернення: 20.11.2023).