

**Bondarenko S. M.,**  
Associate professor, assistant professor  
**Zavarykina V. V.**  
Master's degree of management department  
*Kyiv National University of Technology and Design, Ukraine*

## **FORMATION OF PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION**

**Бондаренко С. М.**  
к.е.н., доцент  
**Заварикіна В. В.**  
магістрант  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

### **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*The article deals with the peculiarities of the process of formation of personnel policy of the organization. The analysis of indicators of quantitative, qualitative composition and movement of personnel of LLC "SLS". Was carried out and the main principles and tasks of the personnel policy of the given organization.*

**Keywords:** *personnel policy, personnel, personnel, workers.*

*У статті розглянуто особливості процесу формування кадрової політики організації. Проведено аналіз показників кількісного, якісного складу та руху персоналу ТОВ «СІ ЕЛ СІ» і визначено основні принципи і завдання кадрової політики даної організації.*

**Ключові слова:** *кадрова політика, кадри, персонал, працівники.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та міжнародного поділу праці управління персоналом набуває все більш важливого значення як вирішальний фактор підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. На сучасних підприємствах та в організаціях особлива увага приділяється використанню людського ресурсу, підвищенню інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню відбору, адаптації і навчання фахівців.

**Аналіз останніх публікацій.** Науково-методологічну базу при написанні статті склали роботи провідних вітчизняних та закордонних науковців, що досліджують питання формування та підвищення ефективності кадрової політики підприємств в умовах ринкової економіки. Вагомий внесок у вивчення теорії та практики формування сфери кадрової політики внесли вітчизняні дослідники Богиня Д.П., Брітченко Г.І., Дорогунцов С.І., Кібанов В.А., Колот А.М., Магура М.І., Щокін Г.В. та інші. Також велику увагу питанням удосконалення кадрової політики в сучасному менеджменті приділяли М. Армстронг, Д. Бодді, Р. Дафт, П. Дойль, П. Друкер та інші зарубіжні науковці.

**Невирішені частини проблеми.** Проте питання формування та реалізації кадрової політики компанії, що займається комерційним підприємництвом, потребують детального вивчення та описання.

**Мета статті** – дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення кадрової політики організації.

**Результати дослідження.** Динамічний розвиток економіки України, трансформація її у світовий економічний простір неможливі без ефективного

процесу управління кадровим потенціалом підприємства, який є головним фактором виробництва, від якого вирішальною мірою залежать його конкурентні переваги. Важливим інструментом при управлінні персоналом є кадрова політика. Підходи до управління персоналом на сучасних підприємствах і в організаціях висвітлено у роботах [1, 2, 4, 5, 6, 8, 12].

Вибір кадрової політики, який ґрунтується на особливостях функціонування організації, її стратегії, має важливе науково-практичне значення.

Кадрова політика — сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Вона знаходить своє відображення в наступних нормативних документах: Правилах внутрішнього розпорядку, Колективному договорі [11].

Кадрова політика підприємства зазвичай формується як сукупність напрямів діяльності господарюючого суб'єкту, що спрямована на досягнення його основних цілей у довгостроковому та короткостроковому періодах. Вона також спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем працівників.

Визначаючи поняття кадрової політики у вітчизняній та зарубіжній літературі, слід зазначити, що багатьма дослідниками кадрова політика сприймається як генеральний напрям у кадровій роботі, тобто сукупність операцій набору, відбору, розташування, ротачії, переміщення, оцінки та розвитку персоналу підприємства. Кадрова політика має чітко виражені стратегічні цілі, такі як: формування дієздатного, кваліфікованого колективу працівників, розвиток кадрового потенціалу. Кадрова політика є інструментом впровадження, захисту корпоративних цінностей та формування єдиної системи принципів та цілей управління працівниками підприємства.

При формуванні кадрової політики необхідним є дотримання правил, норм та принципів корпоративної культури, врахування цілей організації та стратегічних планів, пошук оптимальних шляхів інтеграції рішень з управління кадровим складом до єдиної моделі управління організацією.

Корпоративна культура вирішальною мірою впливає як на кадрову політику організації. Чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал цієї організації має потребу у регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, інструкціях. Чим вище рівень корпоративної культури, тим вище репутація і конкурентоспроможність організації у суспільстві.

Роль персоналу в забезпеченні високої якості моделі управління організацією та досягнення нею конкурентних переваг висвітлено у роботах [3, 7, 9, 10].

Основними завданнями кадрової політики організації є своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості, а також

створення умов праці та відпочинку, передбачених трудовим законодавством України.

На кадрову політику організацій впливають чинники, які поділено на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників відносяться міжнародне та національне трудове законодавство, профспілки, ринкова кон'юнктура, стан ринку праці, кількісний і якісний склад місцевого населення та ін. Внутрішніми чинниками є цілі і стратегії організації, технології виробництва, корпоративна культура, фінансові можливості організації, існуючий рівень оплати праці та ін.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною моделі управління, тобто сприяти реалізації цілей та стратегії організації через кадрове забезпечення;
- стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні очікування працівників;
- гнучкою, тобто корегуватись відповідно до змін стратегії і тактики підприємства, ситуації на ринку;
- економічно ефективною, виходячи з реальних фінансових можливостей підприємства.

Кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й обов'язково соціального ефекту, при умові дотримання діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Дослідження кадрової політики проводилось на матеріалах ТОВ «СІ ЕЛ СІ», предметом діяльності якого є:

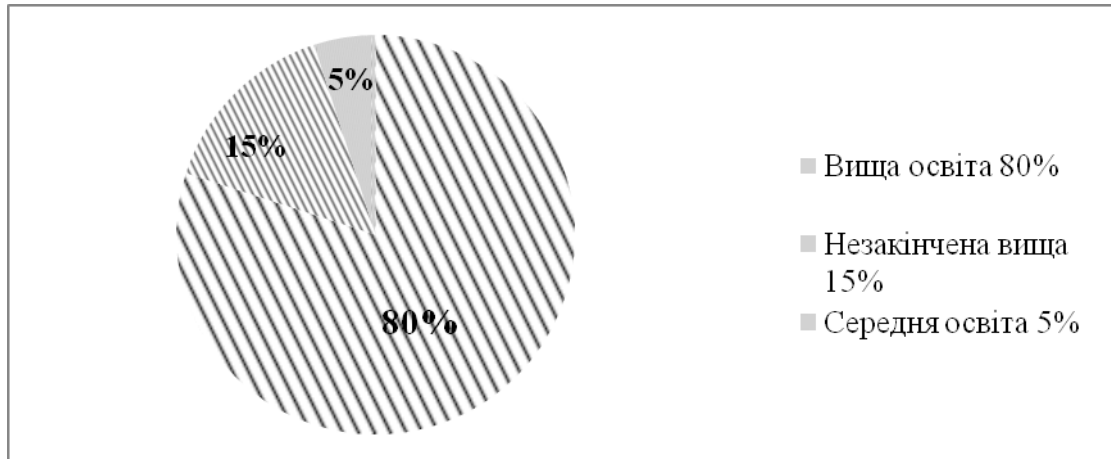
- адвокатська діяльність;
- нотаріальна та інша юридична діяльність;
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки;
- консультування з питань комерційної діяльності та ін.

Загальна чисельність працівників, які працюють на ТОВ «СІ ЕЛ СІ» складає 23 особи. На ТОВ «СІ ЕЛ СІ» працюють спеціалісти вищої кваліфікації, вони мають вищу освіту і значний досвід практичної роботи.

Аналіз якісного складу персоналу необхідно здійснювати для підвищення ефективності діяльності організації, удосконалення структури її персоналу. Рівень якісного складу персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу

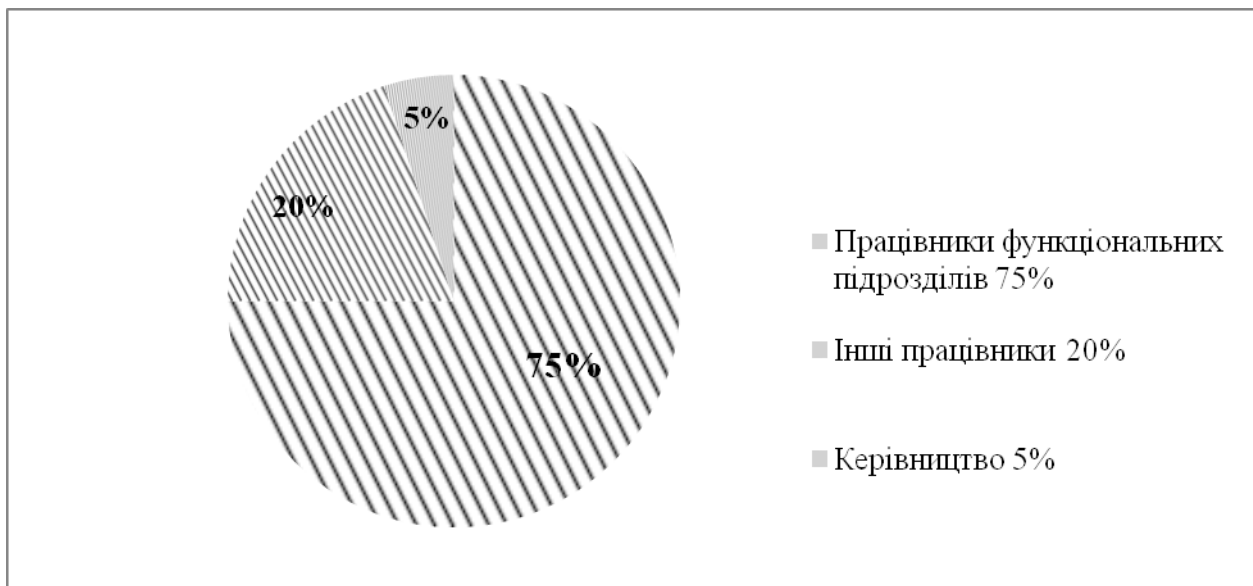
персоналу організації передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Структура персоналу за освітою передбачає виділення працівників за вищою, незакінченою вищою та середньою освітою. На рис. 1 наведено діаграму структури працівників ТОВ «СІ ЕЛ СІ» за освітою: більша частина має повну вищу освіту (80 %). Неповну середню освіту мають 15% працюючих та 5% працюючих – люди, які мають середню та середню спеціальну освіту.



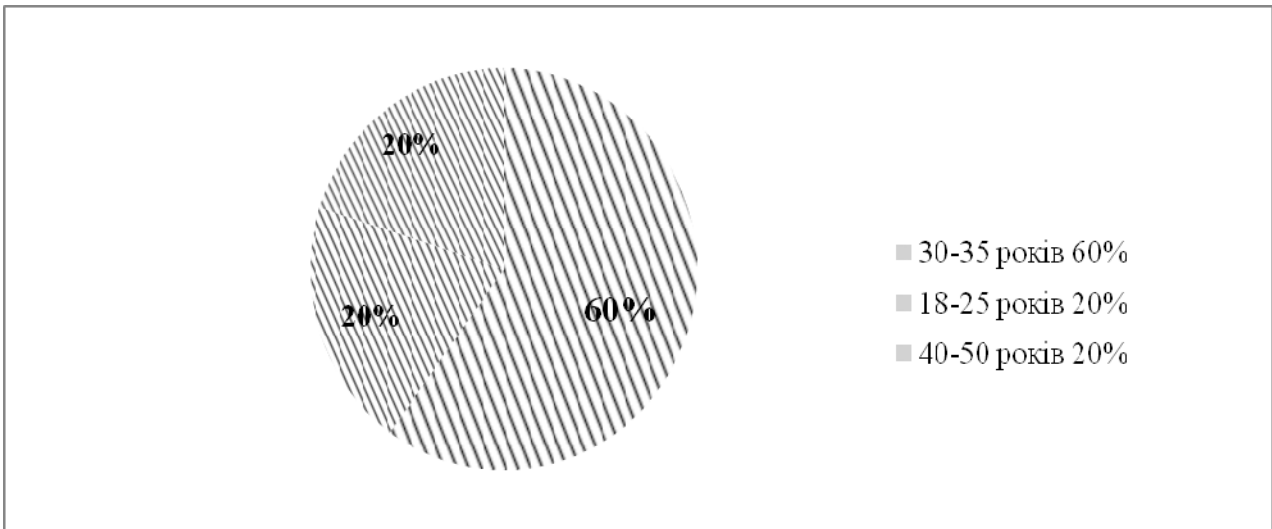
**Рис. 1. Структура працівників ТОВ «СІ ЕЛ СІ» за освітою**

У менеджменті існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий. На рис. 2 можна побачити, що керівництво, яке безпосередньо займається управлінням організацією, становлять 5% від чисельності працівників основної діяльності. 75% – працівники функціональних підрозділів, які виконують основну роботу в організації, та 20 % – інші працівники.



**Рис. 2. Управлінський та виробничий персонал ТОВ «СІ ЕЛ СІ»**

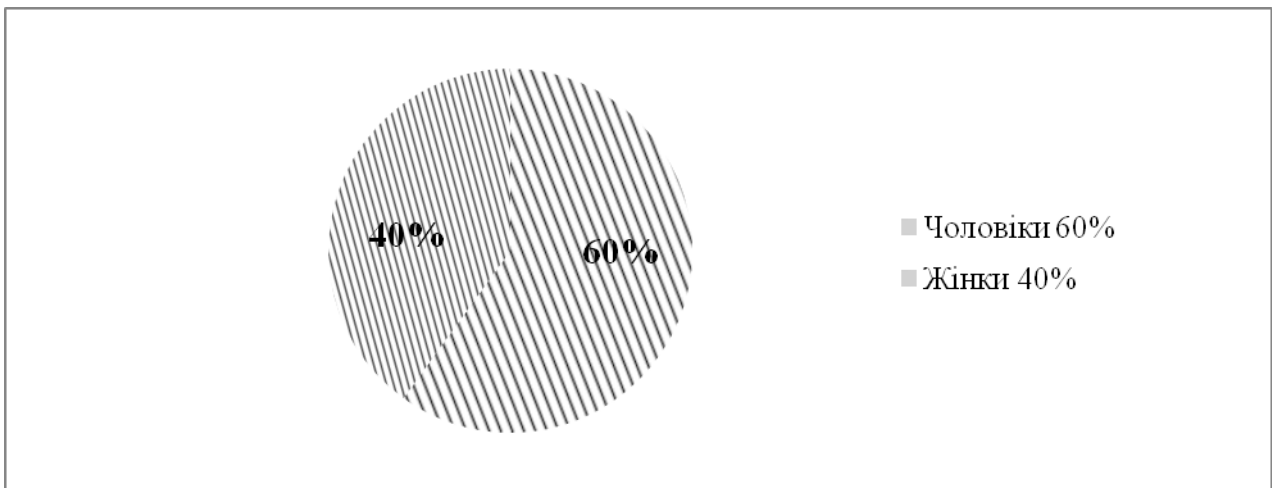
Структуру персоналу ТОВ «СІ ЕЛ СІ» за віком наведено на рис. 3.



**Рис. 3. Структура персоналу ТОВ «СІ ЕЛ СІ» за віком**

Проведений аналіз показує, що в організації більша частина – це люди, у віці 30-35 років (60 %). По 20 % складають працівники віком 18-25 років та 40-50 років.

На сьогоднішній день на ТОВ «СІ ЕЛ СІ» працюють 60% чоловіків та 40 % жінок (рис. 4). Як бачимо, чоловіків більше, ніж жінок.



**Рис. 4. Структура працівників ТОВ «СІ ЕЛ СІ» за статтю**

Розглянемо показники руху персоналу ТОВ «СІ ЕЛ СІ» у 2016 році. Коефіцієнт вибуття у цьому році склав 22 %, коефіцієнт прийому – 13 %, плинність кадрів достатньо висока і складає 17 %.

Виходячи із проведеного дослідження, виділимо основні завдання кадрової політики ТОВ «СІ ЕЛ СІ»:

- розробки комплексної системи оцінки персоналу організації та визначення рейтингу працівника;
- забезпечення стабілізації трудового колективу, зменшення плинності кадрів;
- використання переважно економічних, соціальних і соціально-психологічних методів управління персоналом;
- залучення працівників до управління організацією.

Кадрова політика ТОВ «СІ ЕЛ СІ» повинна будуватися на таких принципах: дотримання трудового законодавства; забезпечення корпоративної соціальної відповідальності організації; повна довіра працівнику та забезпечення його самореалізації; надання максимальної самостійності працівникам; забезпечення креативності роботи; згуртованість колективу; максимальне делегування повноважень працівникам; забезпечення справедливості, послідовності, рівності, відсутності дискримінації за віком, статтю, релігією та ін.

**Висновки.** Кадрова політика організації має за головну мету забезпечення на сьогоднішній день та у майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідної кваліфікації. Проведений аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «СІ ЕЛ СІ» та показники його руху дав змогу визначити основні принципи та завдання кадрової політики даної організації.

#### Література:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Богиня Д.П. Основи економіки праці [Текст]: навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К.: Знання-Прес, 2002. - 314 с.
3. Бондаренко С. М. Базова концепція загального управління якістю TQM: роль персоналу [Текст] / С.М. Бондаренко, Н.В. Михайленко // Економічний простір. – 2015. – № 103. С. 139-146.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. [Текст] / Д.М. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
5. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки [Текст] / О.А. Грішнова. - К. : Тов-во "Знання", КОО, 2001. - 255 с.
6. Касич А.О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // Бізнес-Інформ, 2012. – № 12. – С. 55–59.
7. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. –№ 2, Том 25. – С. 79-85.
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник [Текст] / А.М. Колот. – К.: Видавництво КНЕУ, 2002. – 337 с.
9. Маречик В.Я. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства [Текст] / В.Я. Маречик, С.М. Невмержицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 2. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – № 3, Том 2 (200), стор. 237-242.
10. Тівецька А.В. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів ISO [Текст] / А.В. Тівецька, С.М. Невмержицька // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія "Економіка і вища освіта". - 2015. - № 6 (93). - С. 81-87.
12. <https://uk.wikipedia.org/wiki>
13. <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13947/>