

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління кадровою політикою підприємства»

Виконала: здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти групи Mg1-M23
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці

Котляр Анна Сергіївна

Керівник: Лаврук О. С., к. екон. н., доцент

Рецензент: Кушнір О. К., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Поняття та сутність кадрової політики на підприємстві	5
1.2 Основні принципи та типи кадрової політики	9
1.3 Підходи до управління кадровою політикою на підприємстві	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	25
2.2 Аналіз кадрової політики підприємства	40
2.3 Оцінка системи кадрової політики підприємства	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Розробка стратегії формування кадрової політики на підприємстві	59
3.2 Заходи удосконалення управління кадровою політикою	65
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Управління кадровою політикою є одним із ключових напрямів діяльності підприємств, що безпосередньо впливає на їх конкурентоспроможність, ефективність функціонування та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах сучасного ринку праці, який характеризується глобалізацією, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог до кваліфікації працівників, вдосконалення кадрової політики набуває особливого значення.

Актуальність дослідження полягає в тому, що у сучасних умовах ринку праці вдосконалення кадрової політики підприємства є ключовим чинником підвищення його конкурентоспроможності та ефективності. Зростання ролі людського капіталу, конкуренція за кваліфікованих працівників, вплив зовнішніх факторів та необхідність інтеграції кадрової політики у загальну стратегію підприємства підкреслюють важливість цього напрямку.

Дослідження актуальне, оскільки дозволяє розробити механізми управління персоналом, які сприятимуть адаптації, мотивації та розвитку працівників, а також забезпечать сталий розвиток підприємства в умовах змінного середовища.

Метою роботи є дослідження теоретичних знань про управління кадровою політикою на підприємстві, її значення та розробка стратегії та пропозицій для вдосконалення кадрової політики.

Сформульована мета передбачає виконання наступних завдань:

- вивчити сутність «кадрова політика»;
- визначити основні типи та принципи кадрової політики;
- розглянути підходи до управління кадровою політикою;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру підприємства ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн»;
- проаналізувати кадрову політику на підприємстві;
- надати оцінку системі кадрової політики підприємства;

- розробити стратегію формування кадрової політики на підприємстві;

- визначити основні заходи для вдосконалення управління кадровою політикою.

Об'єкт дослідження: процес управління кадрами підприємства.

Предмет дослідження: система управління кадровою політикою на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використано аналіз, узагальнення, порівняння, розрахунок і спостереження.

Практичне значення одержаних результатів: дослідження спрямоване на виявлення інструментів та механізмів, які дозволять покращити управління кадровою політикою, підвищити ефективність роботи персоналу, оптимізувати процеси адаптації, мотивації та розвитку працівників. Це надає дослідженню не лише теоретичну, а й високу практичну значущість для підприємств різних сфер діяльності.

Апробація результатів дослідження. Положення основних результатів обговорювалися на:

X науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи», Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 23 квітня 2024 р.;

II Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції, м. Хмельницький, 05 червня 2024 р.

Публікації. За темою дослідження опубліковано дві тези доповіді «Теоретичні засади управління кар'єрою персоналу в організації», «Вплив розвитку персоналу на конкурентоспроможність підприємств».

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних 50 джерел, двох додатків, викладена на 80 сторінках, містить 17 таблиць, 8 рисунків.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань у кваліфікаційній роботі, можна зробити наступні висновки:

1. Ознайомившись із визначенням кадрова політика підприємства, можна зазначити, що це система принципів, методів, форм і процедур, спрямованих на формування, розвиток, вдосконалення та раціональне використання персоналу, а також на створення оптимальних умов праці, мотивацію та стимулювання співробітників. Суб'єктом кадрової політики є керівництво підприємства, яке взаємодіє з іншими підрозділами. Об'єктом цієї політики виступає персонал організації. Додатковими суб'єктами, що впливають на кадрову політику, є профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу та самі працівники. Предметом кадрової політики є аналіз взаємовідносин співробітників у процесі виробництва, з метою максимально ефективного використання їхнього потенціалу для забезпечення функціонування виробничих систем. Кадрова політика визначає стратегічні підходи до управління персоналом, спрямовані на формування високопрофесійної команди, яка сприятиме стабільному розвитку підприємства.

2. Вивчено основні принципи кадрової політики, які включають демократичний стиль управління, який сприяє співробітництву, врахування потреб і інтересів працівників, а також справедливість, рівність і послідовність у підходах до персоналу. Кадрова політика являє собою систему правил і норм, яка узгоджує людські ресурси організації зі стратегією компанії. Відповідно, методи роботи з персоналом визначаються концепцією бізнесу, яку обрало підприємство. Рівень усвідомлення та застосування цих правил і норм, а також безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію дозволяють виділити чотири основні типи кадрової політики. Вибір конкретного типу кадрової політики залежить від обставин, цілей і стану підприємства. Також компанія може обирати між відкритим і закритим підходами до управління кадрами, залежно від поточної ситуації. У стабільних умовах кадрова політика

має бути активною, передбачати довгострокове планування, регулярний моніторинг ефективності роботи персоналу, оцінку результатів і розробку цільових програм, зокрема антикризових, мотиваційних та спрямованих на розвиток кадрів.

3. Управління людськими ресурсами ґрунтується на трьох основних підходах: економічному, організаційному та гуманістичному. Методи управління трудовими ресурсами визначаються як способи впливу на працівників і колективи для координації їхньої діяльності з метою досягнення цілей організації. Вони поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та покараннях, спираючись на ієрархічну структуру управління.

4. Визначено, що на підприємстві ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» організаційна структура підприємства побудована на принципах чіткого розподілу функцій і відповідальності між підрозділами. Основною метою діяльності є виробництво високоякісної санітарної кераміки, що відповідає міжнародним стандартам. Компанія впроваджує інноваційні технології, розробляє довгострокові стратегії розвитку та дотримується принципів сталого розвитку.

Підприємство орієнтується на сегмент ринку сантехнічної продукції, що включає різні типи виробів (унітази, умивальники, п'єдестали, душові кабінки тощо), які виготовляються з кераміки. Географічний ринок охоплює Східну Європу, СНД та інші регіони. Дотримання принципів сталого розвитку, інноваційність і відповідальність перед споживачами забезпечують ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» стабільну позицію на ринку, високу репутацію та перспективи для подальшого зростання.

5. Проаналізувавши кадрову політику підприємства, можна виділити наступні характеристики такі як, кадрова політика ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» орієнтована на ефективне управління людськими ресурсами, підтримку сталого розвитку підприємства та дотримання норм трудового законодавства. Вона базується на принципах законності, економічності,

системності та адаптивності, що забезпечують ефективне використання кадрового потенціалу та захист прав співробітників.

Кадрова політика підприємства відображається в таких документах, як колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори та корпоративна культура.

б. Кадрова політика є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та підвищенні ефективності підприємства. Аналіз кадрової політики ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» дозволяє оцінити забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами, особливості управління персоналом, а також виявити переваги й недоліки у роботі з працівниками. Кадрова політика ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» вирізняється активним підходом до мотивації персоналу, конкурентним рівнем заробітної плати та значними інвестиціями у навчання і адаптацію співробітників. Однак, компанія стикається з певними викликами, зокрема високою плінністю кадрів та потребою вдосконалити процеси підбору працівників. У перспективі важливо зосередитися на підвищенні гнучкості кадрових процедур, щоб ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати адаптацію до змін у ринкових умовах.

Одним з важливих інструментів для оцінки кадрової політики є матриця SWOT. Вона дозволяє провести стратегічний аналіз і визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози для розвитку підприємства. В результаті SWOT-аналізу кадрової політики ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» можна виділити кілька важливих моментів.

До сильних сторін відносяться раціональна кадрова політика, конкурентоспроможна заробітна плата, привабливість для інвесторів, нематеріальна мотивація та наявність системи адаптації та стажування працівників. Це сприяє високій привабливості підприємства на ринку праці та формує стабільне середовище для розвитку кадрів.

Однак існують і слабкі сторони, серед яких виділяються плінність кадрів, недостатня кількість висококваліфікованих кадрів і збереження фокусу на

стандартних процесах. Ці фактори можуть впливати на ефективність кадрової політики і потребують подальшого вдосконалення процесів підбору та утримання працівників.

Щодо можливостей, компанія може скористатися новими технологіями для підвищення ефективності роботи, орієнтувати свою діяльність на міжнародний досвід, а також залучати молодих спеціалістів, що допоможе в розвитку та адаптації до сучасних вимог ринку.

Серед загроз для кадрової політики ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» можна виділити економічні та політичні нестабільності, зміни в законодавстві, а також збільшення витрат на навчання працівників. Ці фактори можуть негативно вплинути на стабільність та розвиток кадрової політики підприємства.

7. Визначено основну стратегію для формування кадрової політики, яка являє собою систему управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей та завдань, пов'язаних з її розвитком, або перетворенням.

Кадрова стратегія ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» розбита на такі напрями: 1) напрямок планування чисельності персоналу підприємства. У свою черга, планування чисельності працівників має базуватися на розроблених стосовно підприємства нормативів виконуваних робіт; 2) напрямок підбору, відбору та найму персоналу; 3) напрямок адаптації прийнятого працювати персоналу; 4) напрямок професійного навчання та розвитку персоналу; 5) напрямок мотивації та контролю діяльності персоналу; 6) напрямок кар'єрного росту.

Кожен із перерахованих напрямків кадрової політики повинен підтримуватися певними практичними діями, що, у свою чергу, вимагає формування операційних підсистем з кожного напрямку. Крім того, запропонована кадрова стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

8. Для вдосконалення кадрової політики ПРАТ «Геберіт Керамік Продакшн» запропоновано ряд заходів, зокрема, змінити підхід до підбору та

найму персоналу, застосовуючи більш активне "полювання" за талантами і використовуючи різні джерела пошуку кандидатів. Також акцентовано увагу на важливості підтримки нових співробітників через адаптаційні програми та чітке інформування про їхні обов'язки та перспективи зростання. Запропоновано вдосконалити систему мотивації, розвиток кадрового резерву, а також створити умови для кар'єрного зростання. Окрему увагу приділено автоматизації управління персоналом для підвищення ефективності всіх процесів. Усі ці заходи мають на меті забезпечити успішний розвиток компанії через залучення та утримання висококласних фахівців.

Отже, підсумовуючи, управління кадровою політикою вважають систематичний процес, спрямований на ефективне залучення, розвиток та утримання працівників, які сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Це включає в себе різноманітні аспекти, такі як підбір і найм персоналу, планування чисельності, адаптація нових співробітників, навчання та кар'єрний розвиток, а також створення ефективної мотиваційної системи.

Важливість управління кадровою політикою полягає в тому, що саме від якості роботи з персоналом залежить ефективність і конкурентоспроможність компанії. Вдале управління дозволяє не лише залучати талановитих фахівців, але й забезпечити їхнє професійне зростання, що підвищує продуктивність і стабільність організації в умовах змінного ринку. Крім того, належна кадрова політика сприяє створенню позитивного клімату в колективі, знижує плинність кадрів зменшуючи витрати

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крушеницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 2006. 180 с.
4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
5. Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVUCiPAitKsJ:sss.org.ua/index.php/rsss/article/download/3/3+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
6. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148-155.
7. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 1.2. С. 69-74.
8. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 355-359.
9. Дикань В. Л., Косик Ю. В. Управління кадровою політикою на підприємстві [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/13344/1/%d0%94%d0%b8%d0%ba%d0%b0%d0%bd%d1%8c.pdf>
10. Дороніна О. А., Рязанов М. Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. *Економіка і організація*

управління. 2019. № 20 С. 18-17.

11. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <file:///Users/mac/Downloads/123714-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-263546-1-10-20180216.pdf>

12. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Київ : ЦУЛ, 2003. 419 с.

13. Sandhya M. Personnel Policies [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/personnelpolicies/personnel-policies/32440>

14. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип.* Маріуполь, 2012. Вип. 1, Т. 3. С. 260-264.

15. Офіційний сайт ПРАТ "ГЕБЕРІТ КЕРАМІК ПРОДАКШН" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://reports.geberit.com/annual-report/2023/services/downloads.html>

16. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. №3. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf

17. Мартиненко В. П. & Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. *Ефективна економіка*. №4. 2014 [Електронний ресурс] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2900>

18. Момот О. І., Шведа Н. М. Сутність кадрової політики сучасного підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 100 річчя з дня заснування НАН України та на вшанування пам'яті Івана Пулюя, 22-24 травня 2018 м.* Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 317-318

19. Овчарук О. М. Методологічні аспекти та проблеми формування

кадрової політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. №61, 2021, С. 61-65

20. Скібіцька Л. І. Антикризова кадрова політика підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>

21. Тітікова А. О., Дибленко В. І., Шевченко О. О. Трудовий потенціал підприємства. *Економічні науки. Сер. Економіка та менеджмент*. 2012. Вип. 9 (2). С. 518–523.

22. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. К. : Професіонал, 2006. 576 с.

23. Кот Агнешка Є. Розвиток підходів до управління трудовим потенціалом виробничої організації. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки, вип. 16*, 2018 с. 42–48.

24. Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*, 2010 № 6, с. 35–40.

25. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб., Київ : Ліра, 2018. 336 с.

26. Підприємство: ПрАТ "ГЕБЕРІТ КЕРАМІК ПРОДАКШН", звіт з управління за 2023 рік URL: <file:///C:/Users/pc/Music/Desktop/geberitfinancialstatementwithauditopinion2019-5f1ed27c166c4.pdf>

27. Офіційний сайт Geberit URL: <https://www.geberit.ua/domashnya/>

28. Веб-сайт з додатковою інформацією про ПрАТ «Геберіт Керамік Продакшн» URL: <https://32285199.emitent.net.ua/db/emitent/year/xml/showform/114515/155/templ>

28. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–15

29. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. К.:Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 247с

30. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 201. 500 с
31. Іванова М. І. Формування кадрової стратегії підприємства *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2009. №6. С. 217–220.
32. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування: наук. посіб. №4, 2017. С. 61-63.
33. Недолужко С.С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє*. 2018. № 8, том 2. С.218-222.
34. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом на підприємстві: монографія. Харків: ХНЕУ, 2014. 298 с.
35. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2015. 236 с.
36. Сибірцева І. Розвиток креативних технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах: *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С. 156–158.
37. Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309 с.
38. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом Підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. №2. С. 158–162.
39. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91–95.
40. Акулюшина М. О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. №1. С. 8–14.
41. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(78). С. 360–363.
42. Мартиненко В. М., Дремель Ю. Д. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний

аспект : наук. розробка Київ : НАДУ, 2013. 52 с.

43. Міщенко К. Г. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» №2*. 2017. С. 105–107.

44. Чобіток В.І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2013. № 3.3 (Вип.18). С. 145–147.

45. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149–151.

46. Afzal, Maria & Ansari, Amirul. (2022). Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making. 10.1007/978-981-16-3945-6_21.

47. Лаврук О., Котляр А. Вплив розвитку персоналу на конкурентоспроможність підприємств. *Мейнстрім HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку: Матеріали II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 05 червня 2024 р. м. Хмельницький [Електронний ресурс] / М-во освіти і науки України, Хмельницький нац. ун-т. Хмельницький : ХНУ, 2024. С.383-386.*

48. Котляр А. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Збірник матеріалів за результатами X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» [Електронний ресурс]*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С 53-55.

49. Нагаєв В.М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): навч. посібник. Харків, 2014. 632с.

50. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства. Київ: Каравела. 2014. 548с.