

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
(шифр та найменування спеціальності)  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Управління персоналом сучасної організації»  
(назва магістерської програми)

на тему: **«Удосконалення кадрової політики організації в умовах змін»**

**Виконавець:**

студентка ЦЗФН  
Парфененко Т.Д.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)  
/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)  
Никифоренко В.Г.

\_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)  
/підпис/

ОДЕСА – 2019

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрової політики в умовах змін.....	6
1.1. Поняття і мета кадрової політики.....	6
1.2. Взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку підприємства.....	12
1.3. Концептуальні документи кадрової політики.....	17
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2. Аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «ОНІКС».....	34
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ОНІКС».....	34
2.2. Характеристика та аналіз кадрової політики.....	44
2.3. Дослідження ефективності кадрової політики.....	54
Висновки до розділу 2.....	72
Розділ 3. Вдосконалення підходів до оновлення кадрової політики.....	75
3.1. Основні шляхи вдосконалення кадрової політики.....	75
3.2. Заходи та рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики.....	79
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження запропонованих заходів у ТОВ «ОНІКС».....	87
Висновки до розділу 3.....	92
Висновки .....	95
Список використаної літератури.....	98
Додатки	

## ВСТУП

Дипломна робота присвячена складній, та безсумнівно, значущій проблемі кадрової політики в організації. На сьогоднішній день реалізація кадрової політики не повністю сформована та продовжує вдосконалюватися й оновлюватися.

Сучасні швидко мінливі умови ринку змушують менеджерів оперативно реагувати, вносячи корективи у свою діяльність. Однак, це не можливо без постійного вдосконалення професійних навичок та особистісних якостей управлінців та працівників, що обумовлює необхідність постійного безперервного навчання, планування, яке, по-перше, має бути інформаційно насичено, по-друге, повинно являти собою послідовність курсів, програм, взаємодоповнюючих і розвиваючих один одного, тобто певну систему; по-третє, має ґрунтуватися на поєднанні традиційних методів навчання та новітніх розробок; по-четверте, має дозволяти здійснювати оцінку ефективності матеріальних і тимчасових витрат [4, с. 62].

Також потрібно зазначити, що кадрова політика організації є одним з ефективних способів подолання дефіциту кадрів. Українським компаніям слід перейняти досвід західних фірм, які ведуть активну боротьбу за випускників. Приймаючи їх на роботу, роботодавець передбачає можливості розвитку фахівця в організації на 10 років вперед. При цьому на адаптацію випускника ВНЗ може знадобитися від кількох місяців до двох років. Існує думка, що фахівець, «вирощений» самою компанією, працює краще за тих, хто прийшов «з боку» [5].

Аналізуючи дану проблему можна говорити про те, що від забезпеченості кадрами нашої економіки й, перш за все, позавиробничого сектору, від якості цих кадрів багато в чому залежить соціально-економічне благополуччя країни.

На даному етапі питання кадрової політики вітчизняні автори розглядають більше в теоретичній площині, практика, нові підходи до вивчення кадрового питання та персоналу не є широко поширеними. Основні питання кадрової політики висвітлені у роботах Ю. Алексєєвої, Т.Ю.Базарова, В.Р. Весніна, Б.Л. Єр'оміна, Т.В.Іванкіна, Л. Калашнікової, Е.Н. Кишкеля, О.В. Крушельницької,

Є.В. Магніцької, Є.В. Маслова, В.Г. Никифорова, А.С. Пашкова, П.В. Шеметова, В.Г. Шипунова.

Проаналізувавши роботи вищеперелічених економістів, виявлено, що при широкому висвітленні багатьох питань, які стосуються, управління персоналом кадрова політика висвітлена недостатньо, відсутні єдині підходи до її розуміння та вдосконалення.

**Об'єктом дослідження** даної дипломної роботи є кадрова політика у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ОНІКС»

**Предмет дослідження** – методи і засоби розробки і реалізації кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС»

**Мета дипломної роботи** - розробка пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС»

Для досягнення мети були визначені та вирішені такі завдання дипломної роботи:

- розкрити теоретичні аспекти кадрової політики;
- охарактеризувати і проаналізувати кадрову політику Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС»;
- провести дослідження ефективності кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС»;
- виявити проблеми і запропонувати заходи та рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ОНІКС»;
- провести оцінку економічної ефективності впровадження запропонованих заходів у Товаристві з обмеженою відповідальністю «ОНІКС».

Робота виконувалась на матеріалах ТОВ «ОНІКС», а також за допомогою наступних методів дослідження: порівняння, анкетування, усного опитування, особистого спостереження, експертних оцінок.

## ВИСНОВКИ

У даній роботі були вивчені теоретичні аспекти кадрової політики, проаналізовано кадрову політику Товариства з обмеженою відповідальністю – «ОНІКС», виявлено проблеми в управлінні персоналом компанії, визначено шляхи вдосконалення кадрової політики, розроблені та запропоновані заходи та рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС».

Кадрова політика - головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. Кадрова політика як інструмент управління - це організуюча діяльність, що має на меті злиття зусиль всіх працівників підприємства для вирішення поставлених завдань. Кадрова політика підприємства - це цілісна кадрова стратегія, що поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання робочої сили.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на мінливі вимоги ринку в найближчому майбутньому. Головна мета кадрової політики - створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах та соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника й організації, досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, отримання організацією найкращих економічних результатів реагувати на мінливі вимоги ринку в найближчому майбутньому.

В першому розділі були розкриті теоретичні аспекти кадрової політики: поняття «кадрова політика», а також встановлена її головна мета, було визначено взаємозв'язок між кадровою політикою і стратегією розвитку організації, були розглянуті концептуальні документи кадрової політики

У другому розділі була надана техніко-економічна характеристика Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС», проаналізована та

охарактеризована кадрова політика цього Товариства: проаналізовано кількісний та якісний склад працівників Товариства, даний аналіз показав, що загальна чисельність працівників Товариства становить 40 осіб; рівень освіти працівників Товариства відповідає вимогам займаної ними посади, так як, посади, для яких необхідно вищу освіту займають працівники з вищою освітою, а посади, для яких достатньо мати середньо-спеціальну освіту займають працівники із середньо-спеціальною освітою. Аналіз за стажем роботи показує, найбільшу питому вагу працівників зі стажем від 3 до 5 років, а також понад 7 років. Аналіз за віковим складом показав, що більшість працівників Товариства знаходяться у віковій категорії понад 45 років. Гендерний аналіз працівників Товариства показав, що в Товаристві працюють 16 чоловіків, та 12 жінок.

Було визначено, що основними напрямками кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС» є:

- забезпечення Товариства людськими ресурсами (планування потреби в персоналі, пошук персоналу, набір та відбір персоналу);
- використання персоналу (адаптація персоналу, навчання персоналу мотивація персоналу, оцінка персоналу);
- корпоративна культура (створення та просування).

За результатами проведеного аналізу кадрова політика Товариства була охарактеризована як пасивна. Аналіз основних напрямів кадрової політики Товариства дозволив виявити проблеми в управлінні персоналом, такі як: відсутність методів пошуку та залучення молодих фахівців до Товариства, відсутність кадрового резерву, процеси адаптації, навчання, мотивації та оцінки працівників Товариства не є досконалими, не розвинена корпоративна культура Товариства.

У третьому розділі були визначені та розглянуті шляхи вдосконалення кадрової політики Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС»:

планування чисельності працівників; пошук та залучення нових працівників; набір та відбір нових працівників; створення кадрового резерву; процеси адаптації працівників; процес навчання працівників; методи мотивації

працівників; процес оцінки працівників; розвиток корпоративної культури Товариства; письмове оформлення кадрової політики.

Були запропоновані рекомендації та заходи щодо вдосконалення кадрової політики Товариства: створити й розробити успішне планування чисельності працівників Товариства, застосувати нові методи для пошуку, набору та відбору нових працівників Товариства, застосувати нові методи адаптації та навчання нових працівників Товариства, застосувати системи непрямої матеріальної мотивації, та системи нематеріальної мотивації працівників Товариства, створити корпоративний кодекс Товариства, оформити кадрову політику Товариства в письмовому вигляді.

Підводячи підсумки, можна сказати, що на даний момент головним завданням засновників Товариства з обмеженою відповідальністю «ОНІКС» є здійснення такої кадрової політики, яка буде максимально сприяти підвищенню ефективності діяльності Товариства, так як якщо засновники Товариства будуть здійснювати ефективне управління персоналом, вміло використовувати різні методи стимулювання праці, а також намагатися з'єднати долі працівників і Товариства в єдине ціле, швидше за все, вони доб'ються великих успіхів у бізнесі.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Белущенко Т. Модели компетенций. Пример построения модели корпоративных компетенций / Т. Белущенко // Кадровик України. – 2008. – №5. – с.112-116
4. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. / Т.В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №1. – С. 185-190.
5. Богатирьов А.М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства // А.М.Богатирьов, К.М. Столярська
6. Бородина О. Человеческий капитал как основной источник экономического роста// Экономика Украины. – 2003. - №7. - С. 23-29
7. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. Пер. с англ. Бюро переводов „Золотая лань“ – М.: НИРРО, 2008. – 352 с.
8. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібн. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко. – К. : Вид. дім "Професіонал", 2006. – 576 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2010. - 504 с.
- 10.Виноградський М.Д. Управління персоналом / Виноградський М.Д., Винаградська А.М., Шкапова О.М. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
- 11.Вячин Ю.О. Управління персоналом / Ю.О. Вячин – Львів: ЛІ МАУП, 2007 - 214 с.

- 12.Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. - СПб: ГУЕФ, 2004. - 416 с.
- 13.Герчикова И. Н. – Менеджмент : [учебник] / И. Н. Герчикова. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 512 с.
- 14.Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Наукове видання / В.М. Гриньова, О.М. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.
- 15.Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: Монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, В.В. Самойленко, В.Л. Смолюк, М.С. Бріль. - Харків: ХНЕУ, 2009. - 256 с.
- 16.Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с.
- 17.Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. - Н.: Новгород, 2001. - 720 с.
- 18.Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства / М.О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №2. – С.54-60.
- 19.Журавльова І.В.Управління людським капіталом підприємства. Наукове видання/І.В. Журавльова, А.В.Кудлай. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с.
- 20.Журавльова І.В.Управління людським капіталом підприємства.Наукове видання/І.В. Журавльова, А.В.Кудлай. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 284 с.
- 21.Завадський Й.С. Людський фактор і кадровий потенціал системи менеджменту/ Й.С. Завадський // Економіка і управління. – 2002. - №3. - С21-27
- 22.Іванісов О.В. Управління трудовим потенціалом. Навчально-практичний посібник / О.В. Іванісов, О.А. Єрмоленко, О.Ф. Доровської. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 388 с.
- 23.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА, 2002. - 638 с.

- 24.Кротова Н. В. , Клеппер Е. В. Управление персоналом : учебник .–М. : Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
- 25.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Видання друге, перероблене й доповнене. – К. : Кондор», 2006. – 308 с.
- 26.Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: монографія – Одеса: «Друкарський дім», 2009. – 228 с.
- 27.Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник, М.: Изд-во «Финпресс», 2004. - 288 с.
- 28.Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративного підприємства. Наукове видання / Г.В. Назарова, Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с.
- 29.Никифоренко В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 200 с.
- 30.Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 212 с.
- 31.Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003.
- 32.Романенко И.В. Управление персоналом / И.В. Романенко. - СПб.: Питер.: 2000 - 164 с.
- 33.Саакян А.К. Управление персоналом организации / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманов, Н.В. Дягилева. - СПб.: Питер, 2001. - 175 с.
- 34.Сливак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Сливак. - СПб.: Питер, 2000. - 312 с.
- 35.Смолінська т. Дослідження якості трудового потенціалу / Т.Смолінська, С. Решміділова // вісник технологічного університету Поділля. - 2002. - № 4. - С. 20-24

36. Спенсер Л. М. Компетенция на работе / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. Пер. с англ. А.Яковенко. – М.: НИРРО, 2005. – 384 с.
37. Томпсон - мл. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. - 928 с.
38. Управління ресурсами підприємства: Навч. посіб./ Під ред. к.е.н. Ю.М. Воробйова і д.е.н. В.І. Холода – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004 – 288 с.
39. Храмов В.О. основи управління персоналом / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. - К.: МАУП, 2001. - 112 с.
40. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел - Синтез», 1998. – 352 с.
41. Щекин Г.В. основи кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. - К.: МАУП, 2000. - 288 с.
42. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence // American Psychologist. – 1973. – № 28. – P. 1-14
43. Fombrun C.S., Strategic Human Resource Management, Tichi N.M., Fombrun C.S., Devanna M.A., New York, Wiley, 1984.-430p/
44. Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2014р.-Одеса, Атлант, 2014. – 116 с.