

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДНИК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE AS A COMPOSITION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Стаття присвячена розгляду актуальних питань кадрової політики сільськогосподарських підприємств та розробленню заходів для вдосконалення кадрового менеджменту цих підприємств як фактора підвищення ефективності організаційного розвитку. Розглянуто сутність дефініції «кадрова політика підприємства». Ідентифіковано тип кадрової політики ТЗОВ «Гудвеллі Україна»; досліджено основні характеристики превентивної кадрової політики. Проаналізовано основні аспекти роботи кадрової служби ТЗОВ «Гудвеллі Україна», зокрема функціональні обов'язки інспектора з кадрів, HR-менеджера з навчання та розвитку, HR-менеджера з комунікацій. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики ТЗОВ «Гудвеллі Україна» (формування кадрового резерву, що дасть змогу подолати негативні аспекти плінності кадрів; необхідність періодичної оцінки та аналізу соціально-психологічного клімату в колективі) в контексті підвищення ефективності організаційного розвитку компанії.

Стаття посвящена рассмотрению актуальных вопросов кадровой политики

сельскохозяйственных предприятий и разработке мероприятий по совершенствованию кадрового менеджмента данных предприятий как фактора повышения эффективности организационного развития. Рассмотрена сущность дефиниции «кадровая политика предприятия». Идентифицирован тип кадровой политики ООО «Гудвелли Украины»; исследованы основные характеристики превентивной кадровой политики. Проанализированы основные аспекты работы кадровой службы ООО «Гудвелли Украины», в частности функциональные обязанности инспектора по кадрам, HR-менеджера по обучению и развитию, HR-менеджера по коммуникациям. Разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики ООО «Гудвелли Украина» (формирование кадрового резерва, что позволит преодолеть негативные аспекты текучести кадров; необходимость периодической оценки и анализа социально-психологического климата в коллективе) в контексте повышения эффективности организационного развития компании.

Ключевые слова: тип кадровой политики, кадровая служба, кадровый потенциал, управление персоналом, превентивная кадровая политика.

УДК 332.05

Овецька О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Перегіняк Н.В.

студент Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

The article is devoted to the consideration of topical issues of the personnel policy of agricultural enterprises and the development of measures to improve the personnel management of these enterprises as a factor in improving the effectiveness of organizational development. The article reviewed the essence of the definition of "personnel policy of the enterprise" and identified the type of personnel policy of "Goodvalley Ukraine" Ltd. The main characteristics of preventive personnel policy have been investigated here: the management of the organization uses short-term and medium-term personnel forecasts, defines the strategic tasks of development and personnel training; predicts the personnel situation, creates targeted personnel policy programs. The main aspects of the personnel policy of the "Goodvalley Ukraine" Ltd were analyzed, in particular, the functional responsibilities of HR-manager for training and development, HR inspector: accounting personnel of the company, its divisions; registration of reception, transfer and dismissal of employees in accordance with the legislation on labor, regulations, instructions and orders of the enterprise's head; participation in the development of promising and current plans for work and personnel. Recommendations for improving the personnel policy of the "Goodvalley Ukraine" Ltd were developed: the creation of a personnel reserve; use of modern controlling systems, certification models; periodic assessment and analysis of socio-psychological climate in the team. The article demonstrated the necessity of forming an effective personnel policy, developing new concepts, programs and technologies, in particular regarding the formation of an effective motivational mechanism, creation of the necessary conditions and real possibilities for development and satisfaction of the needs of each employee; organization of training and pre-training of personnel, ensuring the career growth of employees; use of abilities and skills of employees, their professional potential for introduction of new technologies in the enterprise activity in the modern conditions of management. Here was discussed the necessary updating of the transformation directions of the "Goodvalley Ukraine" Ltd personnel management system, redistribution and updating of the main enterprise's personnel functions and personnel structure of the enterprise; improvement of personnel policy as a component of strategic management and organizational development of the company.

Key words: type of personnel policy, personnel service, personnel potential, personnel management, preventive personnel policy.

Постановка проблеми. Однією з основних проблем ринкової трансформації вітчизняних підприємств залишається формування ефективного механізму управління організаційним розвитком. Організаційний розвиток слід трактувати як довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток є стратегічним шляхом, з одного боку, зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищення почуття задоволеності та поліпшення умов праці співробітників [1, с. 125].

Отже, організація якісної кадрової політики на підприємстві як елемента організаційного розвитку в сучасних умовах набуває надзвичайно важливого значення. Адже професійно побудована кадрова політика забезпечує не лише необхідний елемент стабільності в організаційній діяльності сучасної компанії (своєчасне комплектування кадрами робочих місць, ритмічне функціонування виробництва, формування стабільного колективу та високого рівня кадрового потенціалу підприємства), але й не менш важливий елемент гнучкості та динамізму завдяки наданню

працівникам можливостей для професійного зростання, формування мотивації до високопродуктивної праці тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання кадрової політики підприємства досліджувалися у працях таких науковців, як Л.В. Балабанова, В.Г. Воронкова, О.Є. Кузмін, О.Г. Мельник, Д.П. Мельничук, Г.В. Осовська, Ю.І. Палеха, Л.Б. Пошелюжна, О.І. Синицька, В.Ю. Самуляк, В.А. Стец, Є.П. Пархімчик, А.Д. Чикуркова та ін.

Зокрема, на думку В.А. Стеца, кадрова політика підприємства – це «цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили» [2, с. 125]. Є.П. Пархімчик вважає, що «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [3, с. 36].

В.Г. Воронкова визначає кадрову політику як «систему прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій» [4, с. 120]. На думку Л.В. Балабанової, кадрова політика підприємства – це «система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою» [5, с. 126].

Проте ґрунтовні теоретико-методичні дослідження з цієї проблематики зумовлюють необхідність більш детального вивчення галузевих особливостей формування кадрової політики як передумови організаційного розвитку сільськогосподарських підприємств в Україні.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні особливостей кадрової політики сучасної сільськогосподарської компанії на прикладі ТзОВ «Гудвеллі Україна», однієї з провідних компаній цієї галузі, та розробленні рекомендацій щодо покращення кадрового менеджменту підприємств як складової частини організаційного розвитку. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкриття особливостей кадрової політики сільськогосподарського підприємства;
- ідентифікація типу кадрової політики підприємства;
- аналіз основних аспектів роботи кадрової служби ТзОВ «Гудвеллі Україна»;

– розроблення рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТзОВ «Гудвеллі Україна» в контексті пріоритетів організаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

ТзОВ «Гудвеллі Україна» – українська сільськогосподарська компанія, яка працює уже 15 років на теренах Прикарпаття та входить до групи Axzon A/S (Данія). Основними інвесторами є: данський уряд – 83,82%, Міжнародна фінансова корпорація (МФК) – 6,9%, «Аксельгард холдинг» (Том Аксельгаард) – 3,87%, 76 приватних данських інвесторів – 5,41%.

Кадрова політика ТзОВ «Гудвеллі Україна» включає такі елементи, як політика зайнятості, навчання, оплати праці, добробуту працівників, політика трудових відносин. Оскільки важлива роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства належить кадровій службі, доцільним є аналіз не лише структури та особливостей, але й функціональних обов'язків її працівників на відповідність сучасним вимогам. Слід зазначити, що кадрова служба ТзОВ «Гудвеллі Україна» характеризується певною специфікою побудови, зокрема, до її складу входять: інспектор із кадрів, HR-менеджер із навчання та розвитку, HR-менеджер із комунікацій.

Відповідно до посадової інструкції, до основних завдань інспектора з кадрів ТзОВ «Гудвеллі Україна» належать: облік особового складу підприємства, його підрозділів згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації; оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій і наказів керівника підприємства; участь у розробленні перспективних і поточних планів із праці і кадрів. Крім того, інспектор із кадрів вивчає особливості переміщення і причини плінності кадрів, бере участь у розробленні заходів щодо їх усунення; вносить інформацію про кількісний склад персоналу та його рух у банк даних, стежить за його своєчасним оновленням і поповненням; здійснює контроль за станом трудової дисципліни в підрозділах підприємства і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

HR-менеджер на ТзОВ «Гудвеллі Україна» створює ефективну систему керування кадрами і соціальними процесами на підприємстві, що забезпечує умови для ініціативної і творчої діяльності працівників з обліком їх індивідуальних особливостей і професійних навичок, ефективної побудови взаємин у колективі, а саме:

- визначає потребу підприємства в персоналі; розробляє систему заміщення посад і робочих місць; вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами; організує пошук кандидатів з використанням різних джерел;

- проводить добір із числа кандидатів, що відповідают вимогам розроблених програм чи найбільш прийнятних із погляду керівництва підприємства; проводить співбесіди з тими, хто наймається на роботу; вивчає ділові і професійні якості працівників під час добору, розміщення і планування їхньої діяльності і професійного росту; забезпечує укомплектування підприємства кадрами;

- забезпечує якісне формування і раціональне використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням перспектив розвитку і підвищення обсягів виробництва;

- планує потребу в перепідготовці і підвищенні кваліфікації персоналу; організує навчання, стажування, підвищення кваліфікації персоналу за допомогою направлення працівників у навчальні заклади, залучення високопрофесійних фахівців із підготовки кадрів на підприємства для проведення навчання, тренінгів та ін.

Отже, кадрову політику ТЗОВ «Гудвеллі Україна» можна віднести до превентивної кадрової політики, яка характеризується таким: керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві; апарат управління використовує короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаються стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу; керівництво організації прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми; висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу; планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період [6, с. 238].

Проте мінливість середовища господарювання підприємства потребує удосконалення кадрової політики, що залишається актуальним питанням кадрового менеджменту на підприємстві. Система гнучкого управління персоналом повинна являти собою сукупність підсистем загального та лінійного управління, функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні сучасних кадрових функцій, а успіх реалізації розробленої кадрової політики ТЗОВ «Гудвеллі Україна» значною мірою залежатиме від узгоджених дій управлінської ланки в таких сферах, як зайнятість, розвиток і мотивація працівників. Моделювання забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії ТЗОВ «Гудвеллі Україна» зі стратегією кадрової політики досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розроблення стратегії розвитку персоналу, зокрема:

- формування кадрового резерву, що дасть змогу подолати негативні аспекти плінності кадрів на підприємстві, результативно управляти кар'єрою та може бути покладено в основу розроблення й реалізації програм пришвидшеного просування по службі;

- використання сучасних систем контролінгу, які дадуть змогу оптимізувати витрати на персонал та об'єктивно його оцінювати, зокрема за допомогою використання дієвого механізму проведення атестації;

- періодичної оцінки та аналізу соціально-психологічного клімату в колективі, адже потенційно наявна загроза погіршення психологічного клімату може деструктивно впливати на організаційний процес, позначитися на рівні продуктивності праці, на рівні ділової активності підприємства, а відтак – на репутації підприємства загалом. Тому аналіз соціально-психологічного клімату колективу має непересічне значення для сучасної сільськогосподарської компанії.

Висновки з проведеного дослідження. Формування дієвої кадрової політики є винятково актуальною і складною проблемою, вирішення якої передбачає розроблення нових концепцій, програм і технологій, залучення інтелектуальних та фінансових ресурсів, зокрема щодо формування ефективного мотиваційного механізму, спрямованого на виконання основних показників діяльності підприємства, створення необхідних умов та реальних можливостей для розвитку і задоволення потреб кожного працівника; організацію підготовки та передпідготовки кадрів, забезпечення кар'єрного росту працівників; використання здібностей та навичок працівників, їхнього професійного потенціалу для впровадження нових технологій у діяльності підприємства. Тому в сучасних умовах господарювання для ТЗОВ «Гудвеллі Україна» життєво необхідним є: актуалізація напрямів трансформації системи кадрового менеджменту, перерозподіл та оновлення основних кадрових функцій та кадрової структури підприємства; вдосконалення кадрової політики як основи професійного стратегічного управління та успішного організаційного розвитку компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 608 с.
2. Стец, В.А., Стец І.І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея, 2016. 180 с.
3. Пархимчик Е.П. Кадрова політика організації: навч. посіб. Мінск: ГІУСТ БГУ, 2014. 128 с.
4. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / Воронкова В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Воронкової; Запоріж. держ. інж. акад. К.: Професіонал, 2015. 567 с.
5. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
6. Овецька О.В., Перегінняк Н.В. Кадрова політика підприємства як основа його стратегічного розвитку. Wiadomości o postępie naukowym i rzeczywistych badaniach naukowych współczesności: kolekcja prac

naukowych «ΛΟΓΟΣ» z materiałami Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, Krakow, 17 czerwca 2019 r. Kralow : OP «Europejska platforma naukowa», 2019. Tom 1. C. 62–63.

REFERENCES:

1. Khmilij F.I. (2003) *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk* [Fundamentals of Management: Textbook]. K.: Akademvydav. (in Ukrainian)
2. Stec V.A., Stec I.I., Kostjuchyk M.Ju. (2016) *Menedzhment personalu : navch. posib.* [Personnel Management] Ternopilj: Lileja. (in Ukrainian).
3. Parkhymchyk E.P. (2014) *Kadrova polityka orghanizaciji : navch. posib.* [Personnel policy of organization: teaching. Manual] Minsk: GHIUST BGhU, 2014. (in Belarusian)
4. Voronkova V.Gh., Belichenko A.Gh., Popov O.M. (2015) *Upravlinnja ljudskymy resursamy: filosofski*

zasady: navch. posib [Human Resources Management: Philosophical Foundations] Zaporiz. derzh. inzh. akad. K.: Profesional. (in Ukrainian)

5. Balabanova L.V., Stelmashenko O.V. (2010) *Strateghichne upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovakh rynkovoji ekonomiky: monohrafija* [Strategic management of the personnel of the enterprise in a market economy: monograph] Donecjk: Don NUET. (in Ukrainian)

6. Ovecjka O.V., Pereghinjak N.V. (2019) *Kadrova polityka pidpryjemstva jak osnova jogho strateghichnogho rozvytku* [Personnel policy of the company as the basis of its strategic development] Proceedings of the *Wiadomości o postępie naukowym i rzeczywistych badaniach naukowych współczesności: kolekcja prac naukowych «ΛΟΓΟΣ» z materiałami Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (Poland, Krakow, 17 czerwca 2019 r.)* Kralow: OP «Europejska platforma naukowa», 2019. Tom 1. pp. 62–63.

Ovetska Olga

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

Perehiniak Nelia

Student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE AS A COMPOSITION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

The purpose of the article. The purpose of this article is to investigate personnel policy of the "Goodvalley Ukraine" Ltd and to develop recommendations for improving the personnel management of the investigated company as a factor for improving the effectiveness of organizational development. The stated goal is achieved by solving such problems: disclosing the features of the personnel policy of the agricultural enterprise, identifying the type of personnel policy of the enterprise, analyzing the work of the personnel service of «Goodvalley Ukraine» Ltd, etc.

Methodology. The latest concepts of organizational development under dynamic organizational changes were the methodological basis for the research of personnel policy as one of the most important prerequisites for ensuring competitive and sustainable development of the enterprise. The system and structural-process approach was used as the main one. It involves determining the dynamic relationship of personnel functions, conducting an analysis of the correspondence of the objectives of the controlled object content work and functions, the division of functions by management levels and by subdivisions.

Results. Formation of effective personnel policy is an extremely topical and complex problem, the solution of which involves the development of new concepts, programs and technologies, the attraction of intellectual and financial resources, in particular the formation of an effective motivational mechanism aimed at fulfilling the basic performance indicators of the enterprise, creating the necessary conditions and real possibilities for development and satisfaction of the needs of each employee; organization of training and pre-training of personnel, provision of career growth of employees; use of abilities and skills of employees, their professional potential for introduction of new technologies in the enterprise activity. Therefore, actualization of the transformation's directions of the personnel management system, redistribution and updating of the main personnel functions and personnel structure of the enterprise; improvement of personnel policy as the basis of professional strategic management and successful organizational development of the company are vital for the «Goodvalley Ukraine» Ltd in modern economic conditions.

Practical implications. The organization of high-quality personnel policy of the enterprise acquires an extremely important practical significance as an element of organizational development in modern conditions. Professionally built personnel policy provides not only the necessary element of stability in the organization of the modern company (timely staffing of jobs, rhythmic operation of production, the formation of a stable team and a high level of personnel potential of the enterprise), but equally important element of flexibility and dynamism due to providing employees with opportunities for professional growth, forming motivation for high-performance work, etc.

Value/originality. In our work, we considered the personnel aspects of organizational development in the context of the formation of modern personnel policies. These aspects are aimed at achieving the objectives and strategic objectives of the company, taking into account the constant changes in the internal organizational conditions and requirements of the competitive environment. The need for a more detailed study of the sectoral aspects of personnel policy formation as a prerequisite for the organizational development of agricultural enterprises in Ukraine is due to the study of the peculiarities of the modern agricultural company's personnel policy (for example, the " Goodvalley Ukraine" LTD).