

The 9th International conference “Science and society” (February 1, 2019) Accent Graphics Communications & Publishing, Hamilton, Canada. 2019. 1359 p.

**ISBN 978-1-77192-360-6**

The recommended citation for this publication is:

*Busch P. (Ed.) (2019). Humanitarian approaches to the Periodic Law // Science and society. Proceedings of the 9th International conference. Accent Graphics Communications & Publishing. Hamilton, Canada. 2019. Pp. 12–17*

<b>Editor</b>	Lucas Koenig, Austria	Morozova Natalay Ivanovna, Russia
<b>Editorial board</b>	Abdulkasimov Ali, Uzbekistan	Moskvina Victor Anatolevich, Russia
	Adieva Aynura Abduzhalalovna, Kyrgyzstan	Nagiyev Polad Yusif, Azerbaijan
	Arabaev Cholponkul Isaevich, Kyrgyzstan	Naletova Natalia Yurevna, Russia
	Zagir V. Atayev, Russia	Novikov Alexei, Russia
	Akhmedova Raziya Abdullayevna	Salaev Sanatbek Komiljanovich, Uzbekistan
	Balabiev Kairat Rahimovich, Kazakhstan	Shadiev Rizamat Davranovich, Uzbekistan
	Barlybaeva Saule Hatiyatovna, Kazakhstan	Shhahutova Zarema Zorievna, Russia
	Bestugin Alexander Roaldovich, Russia	Soltanova Nazilya Bagir, Azerbaijan
	Boselin S.R. Prabhu, India	Spasennikov Boris Aristarkhovich, Russia
	Bondarenko Natalia Grigorievna, Russia	Spasennikov Boris Aristarkhovich, Russia
	Bogolib Tatiana Maksimovna, Ukraine	Suleymanov Suleyman Fayzullaevich, Uzbekistan
	Bulatbaeva Aygul Abdimazhitovna, Kazakhstan	Suleymanova Rima, Russia
	Chiladze George Bidzinovich, Georgia	Tereschenko-Kaidan Liliya Vladimirovna, Ukraine
	Dalibor M. Elezović, Serbia	Tsersvadze Mzia Giglaevna, Georgia
	Gurov Valeriy Nikolaevich, Russia	Vijaykumar Muley, India
	Hajiyev Mahammad Shahbaz oglu, Azerbaijan	Yurova Kseniya Igorevna, Russia
	Ibragimova Liliya Ahmatyanovna, Russia	Zhaplova Tatiana Mikhaylovna, Russia
	Blahun Ivan Semenovich, Ukraine	Zhdanovich Alexey Igorevich, Ukraine
	Ivannikov Ivan Andreevich, Russia	<b>Proofreading</b> Andrey Simakov
	Jansarayeva Rima, Kazakhstan	<b>Cover design</b> Andreas Vogel
	Khubaev Georgy Nikolaevich	<b>Contacts</b> Premier Publishing s.r.o.
	Khurtsidze Tamila Shalvovna, Georgia	Praha 8 – Karlín,
	Khoutyz Zaur, Russia	Lyčkovo nám. 508/7, PSČ 18600
	Khoutyz Irina, Russia	1807-150 Charlton st.East,
	Korz Marina Vladimirovna, Russia	Hamilton, Ontario, L8N 3×3 Canada
	Kocherbaeva Aynura Anatolevna, Kyrgyzstan	
	Kushaliyev Kaisar Zhalitovich, Kazakhstan	
	Lekerova Gulsim, Kazakhstan	
	Melnichuk Marina Vladimirovna, Russia	
	Meymanov Bakyt Kattoevich, Kyrgyzstan	
	Moldabek Kulakhmet, Kazakhstan	

### Material disclaimer

The opinions expressed in the conference proceedings do not necessarily reflect those of the Premier Publishing s.r.o. or Accent Graphics Communications & Publishing, the editor, the editorial board, or the organization to which the authors are affiliated.

The Premier Publishing s.r.o. or Accent Graphics Communications & Publishing is not responsible for the stylistic content of the article. The responsibility for the stylistic content lies on an author of an article.

### Included to the open access repositories:

**eLIBRARY.RU**

© Premier Publishing s.r.o.

© Accent Graphics Communications & Publishing

© Центр научных исследований «Solution»

All rights reserved; no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the Publisher.

Typeset in Berling by Ziegler Buchdruckerei, Linz, Austria.

Printed by Premier Publishing s.r.o., Vienna, Austria on acid-free paper

149.	ГУБАР О.В. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ БІОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.	1209
150.	В.В. БОЙКО, В.Н. ЛЫХМАН, Д.А.ЕВТУШЕНКО, Д.А. МИРОШНИЧЕНКО, А.А. МЕРКУЛОВ. ПРИМЕНЕНИЕ ЭТАПНОГО ЛЕЧЕНИЯ ХОЛАНГИОГЕННЫХ АБСЦЕССОВ ПЕЧЕНИ.	1214
151.	КУЧЕРЕНКО Д. С. ПОНЯТІЙНО-ПРАВОВЕ МИСЛЕННЯ У ДАВНІЙ ГРЕЦІЇ: ВІД МІФУ ДО ЕПІСТЕМИ.	1221
152.	БУДНИК Д.А., ГАБ А.И., МАЛЫШЕВ В.В. ГАДОЛИНИЙСОДЕРЖАЩИЕ ГАЛОГЕНИДНЫЕ СИСТЕМЫ: СТРОЕНИЕ И ЭЛЕКТРОХИМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ.	1232
153.	КАСІЧ В.В., ЛУКАШЕНКО Т.Ф., МАЛИШЕВ В.В. ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА НАВЧАННЯ СТУДЕНТІВ У КОНТЕКСТІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ДОВКІЛЛЯ.	1244
154.	БОЛЮХ А.С., ШАХНИН Д.Б., МАЛЫШЕВ В.В. БОРСОДЕРЖАЩИЕ ГАЛОГЕНИДНЫЕ СИСТЕМЫ: СТРОЕНИЕ И ЭЛЕКТРОХИМИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ.	1254
155.	ГОРЕЦЬКИЙ О.О., ГАБ А.И., МАЛИШЕВ В.В. ЕЛЕКТРОХІМІЧНА ПОВЕДІНКА ВОЛЬФРАМАТНО-ПРОСУЛЬФАТНИХ РОЗПЛАВІВ В ОСНОВІ ЕЛЕКТРООСАДЖЕННЯ ВОЛЬФРАМОВИХ ПОКРИВІВ.	1266
156.	ЧЕРТОВ С.О. ВИДОВИЙ СКЛАД МІКРОФЛОРИ ПОРОЖНИНИ РОТА З ПОВЕРХНІ ФТОРОПЛАСТОВОГО ЗАХИСНОГО КОВПАЧКА НА ОДНОКОМПОНЕНТНИХ ДЕНТАЛЬНИХ ІМПЛАНТАТАХ.	1278
157.	АЛЕКСАНДРОВ Д.В. ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.	1281
158.	ЯРЧУК А.В., НАЗАРОВА О.П. КОГНИТИВНИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕННЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА И КАЧЕСТВОМ ЖИЗНИ.	1295
159.	КУДЛАЙ А.О. НЕБЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНОГО ПОХОДЖЕННЯ ЯК ОСНОВНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОСТІ.	1307
160.	КОПЧАК М.М. КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ОСМИСЛЕННЯ МОВНИХ ЯВИЩ З ПОЗИЦІЙ СИНЕРГЕТИКИ.	1316
161.	АВРАМЕНКО К. Б. ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ ДО РОБОТИ У НОВІЙ УКРАЇНСЬКІЙ ШКОЛІ.	1226
162.	СИНЯЄВА Л.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.	1333

## ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**АЛЕКСАНДРОВ Д.В.**

*кандидат соціологічних наук, доцент,*

*доцент кафедри філософії*

*Мелітопольського державного педагогічного університету*

*імені Богдана Хмельницького,*

*м.Мелітополь, Україна*

На сьогодні управління персоналом підприємства виявляється багатобічним, доволі складним та специфічним процесом формування відносин працівників у процесі виробництва з погляду ефективного використання їх потенціалу в умовах конкретної організаційної системи.

В науковій літературі існують різні економічні тлумачення понять «персонал» та «управління». Розглянемо семантичне навантаження цих понять з метою кращого усвідомлення сутності та специфіки існуючих концепцій управління людськими ресурсами. Так, на думку С.Ф. Покропивного, поняття «персонал» означає сукупність постійних працівників підприємства, які отримали необхідну професійну підготовку і (або) мають досвід практичної діяльності. В свою чергу, А.Я.Кібанов вважає, що персонал – це особовий склад підприємства і включає всіх найманих робітників, а також працюючих власників і співвласників [1, с.120]. Згідно О.І.Волкову, персоналом є трудові ресурси підприємства та їх відносини усередині організації [5].

Більшість вчених одноголосні в розумінні персоналу як групи постійних і тимчасових працівників, що виконують кваліфіковану і некваліфіковану роботу. Отже, поняття «персонал» розкриває кадровий склад працівників підприємства, який можна поділити на дві групи: кадри управління та робочі кадри. До робочих відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей. До кадрів управління відносяться

працівники, що виконують або сприяють виконанню управлінських функцій [2].

Полісемантичне поняття «управління» розкриває сукупність дій та осіб, що ухвалюють рішення, пов'язані з процесами планування й оцінкою діяльності підприємства. В більш вузькому розумінні управління розробляє планові й оперативні заходи, характерною ознакою яких є вимушений порядок їх проходження [3, с.64].

На думку А.Я.Кібанова, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації [1, с.27].

На думку О.І.Волкова, управління персоналом – це частина менеджменту, що пов'язана з розробкою і реалізацією кадрової політики, яка включає: планування, наймання і розміщення робочої сили; навчання, підготовку і перепідготовку працівників; просування по службі і організацію кар'єри; умови найму, праці і його оплати; забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення комфортного психологічного клімату в трудовому колективі, ефективне використання трудового потенціалу підприємства [5, с.105].

Аналіз наукової літератури свідчить, що головною метою управління кадрами є формування злагодженого кадрового колективу, здатного підвищувати свою кваліфікацію і трудову мотивацію для вирішення будь-яких завдань, що визначаються вимогами ринку [3;4;6]. Основним завданням управління людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства. Управління людськими ресурсами підприємства включає комплекс взаємопов'язаних видів діяльності: визначення потреби в працівниках різної кваліфікації, виходячи із стратегії діяльності організації; аналіз ринку праці і управління зайнятістю; відбір і адаптація персоналу; планування кар'єри співробітників організації; організація виробничих процесів, аналіз витрат і результатів праці,

встановлення оптимальних співвідношень між кількістю одиниць устаткування і чисельністю персоналу різних груп; управління продуктивністю праці; розробка систем мотивації ефективної діяльності; обґрунтування структури доходів, ступеня їх диференціації, проектування систем оплати праці [6, с.124].

Засобами реалізації управління персоналом є стратегічне і оперативне управління. Складовими стратегічного управління є планування потреби в кадрах, навчання і підвищення кваліфікації, система регулювання, політика оплати праці. Відповідно до обраної теми дослідження зосередимо увагу на способах стратегічного управління персоналом, які умовно можна віднести до економічного, органічного та гуманістичного підходів. Розглянемо змістовні особливості кожного з них.

Економічний підхід до управління становить основу концепції використання трудових ресурсів, де провідне місце займає інструментальна (скерована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка персоналу підприємства. Підприємство виявляється як набір механічних відносин, які відбуваються алгоритмічно, ефективно, надійно і передбачено.

*Таблиця 1*

### **Характеристика умов ефективності та характерних ускладнень**

УМОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ	ХАРАКТЕРНІ УСКЛАДНЕННЯ
Чітка директива для виконання	Складність адаптації до зміни середовища
Середовище достатньо стабільне	Чітка визначеність та ієрархічність структури керівництва, що гальмує прийняття творчих та самостійних рішень працівників в умовах зміни ситуації
Виробництво одного й того ж продукту	Якщо інтереси робітників будуть переважати інтереси організації, можливі негативні наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться виключно до зовнішнього стимулювання, то навіть незначні зміни в схемі стимулювання достатні для непередбачуваних наслідків)

Робітник згодний бути «деталлю машини» та діє за планом	Дегуманізація впливу на робітників (використання органічних можливостей персоналу може бути ефективним при малокваліфікованій праці)
---	--

**в рамках економічного підходу**

*Джерело: розробка автора*

Основними характеристиками концепції використання трудових ресурсів є: забезпечення єдності керівництва (підлеглі отримують накази тільки від одного начальника); дотримання чіткої управлінської вертикалі; фіксація необхідного і достатнього обсягу контролю; дотримання чіткого розподілу штабної і лінійної структур організації; досягнення балансу між владою і відповідальністю; забезпечення дисципліни; досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі; забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості; надання винагород, що підвищують моральний стан працівників, але не призводять до послаблення мотивації праці [7, с.105].

Органічний підхід заклав основу концепції управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за межі традиційних функцій організації праці. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою, розповсюдилась на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значущих для організації кадрів, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення кваліфікації [8].

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло новому розумінню організації як «живої системи», що існує в певному середовищі. В зв'язку з цим використовувалися дві аналогії. Перша ототожнювала організацію з людською істотою та запропонувала в науковий обіг поняття як «цілі», «потреби», «мотиви» організації, а також «народження», «зростання», «старіння», «смерть» організації. Друга, прийнявши за зразок функціонування людського мозку, сприяла розумінню організації як структури, сформованої зв'язками управління, комунікації та контролю [9, с.48]. Особливості управління персоналом відповідно до першого напрямку можна проілюструвати,

спираючись на положення теорії мотивації А. Маслоу (табл. 2)

Таблиця 2

**Відповідність діяльності з управління персоналом домінуючим  
потребам особистості**

<i>Домінуюча потреба</i>	<i>Діяльність з управління персоналом</i>
Самоактуалізація	Стимулювання працівників до максимального залучення в процес труда та управління. Перетворення праці у головний засіб самореалізації працівників
Самоповага	Робота має знаходитись в полі інтересів працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальність, розвиваючи самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість спілкування з колегами і надавати відчуття соціальної приналежності та ідентичності.
Потреба в захисті	Робота має сприяти захищенні працівників, для чого потрібно розвивати програми пенсійного та соціального страхування, медичної допомоги, гарантії зайнятості, кар'єрної перспективи в рамках організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота має забезпечувати можливість відтворювати витрачену працівником енергію – заробітна плата та інші види матеріального заохочення, яких повинно вистачати хоча б на відновлення працездатності

*Джерело: розробка автора*

Згідно концепції управління персоналом, головна мета кадрової політики полягає не в диференціації та вузькій спеціалізації функцій персоналу, а в системності і комплексності, формуванні органічної солідарності кадрів, тісних виробничих зв'язків. Основними принципами виступають: 1) збереження цілісності організації в кожній її частині; 2) створення множинних зв'язків між структурними частинами; 3) спеціалізація і універсалізація персоналу; 4) створення умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому [10, с.176].

Органічний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності, фокусується на наступних принципах. По-перше, він вказує на необхідність робити акцент на навколишньому середовищі, в якому функціонує організація.

По-друге, організація розуміється в термінах взаємозв'язаних підсистем, виділяючи ключові підсистеми і способів управління їх відносинами з середовищем. По-третє, акцентується увага на необхідності створення рівноваги та усунення дисфункцій між підсистемами [10, с.288].

Таблиця 3

**Характеристика умов ефективності та характерних ускладнень  
в рамках органічного підходу**

Умови ефективності	Характерні ускладнення
Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем	Неврахування соціальної організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань
Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей	Перетворення людей на ресурс, який потрібно розвивати, в збиток праву особи на вибір
Погляд на організацію з точки зору взаємодії цілей, стратегії, структури та інших вимірів	Припущення про «функціональну єдність», коли всі органи працюють на благо організму в цілому
Виокремлення різних підсистем організації	Припущення, що працівники повинні задовольняти всі свої потреби засобами організації
Облік природних можливостей в процесі інновації	Небезпека впасти в соціальний дарвінізм
Підвищена увага до «екології» усередині і міжорганізаційних взаємодій	Відповідальність може перекидатися на зовнішні причини замість зміни курсу

*Джерело: розробка автора*

З другої половини ХХ ст. актуальності набуває гуманістичний підхід, який дав початок концепції управління людських відносин. Хотторнські експерименти Е.Мейо на заводі «Вестерн електрик» показали, що чітка програма операцій та висока зарплата не завжди сприяють підвищенню продуктивності праці. Експериментально було доведено, що такі психологічні чинники як мотивація, міжособистісні відносини, потреби, ставлення до працівників, поряд з організаційно-економічними факторами, багато в чому визначають ефективність праці й управління.

Згідно концепції управління людськими відносинами, для забезпечення ефективної роботи персоналу керівництво має створити атмосферу



конструктивної співпраці, при якій кожен член колективу стає зацікавленим в якнайповнішій реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є найбільш складним завданням управління персоналом, оскільки вирішується на основі розробки систем мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління щодо конкретної ситуації [11, с.131].

На розвиток концепції управління людських відносин значно вплинули соціологічні дослідження. Завдяки працям М.Вебера, ієрархія, влада і бюрократія почали визнаватись універсальними принципами соціальних і адміністративних організацій. Одночасно активної розробки набув соціологізм Е.Дюркгейма, згідно якому соціальні цінності та норми регулюють діяльність та поведінку людей в межах організації. Наприклад, в Японії персонал організації традиційно функціонує не як «стратифікаційна лінійка», що об'єднує окремих працівників, а як «колектив–родина» з характерним духом співпраці, взаємозалежності, патерналістськими відносинами, відданістю справі, самовдосконаленням тощо.

Застосування гуманістичного підходу дозволяє персоналу раціоналізувати події таким чином, що відтворюється сенс і значення власної професійної діяльності як загально-корпоративної [12, с.98]. Кожен аспект діяльності організації навантажується символічним смислом і допомагає створювати правила, цілі, посадові інструкції, стандартизовані процедури професійної діяльності. Так, щотижневі (або щорічні) наради розуміються персоналом не як марна витрата часу, а як певний ритуал, що має загальнозначущі функції [13, с.77].

Отже, концепція управління людських відносин фокусується на власне соціальній складовій організації, аналізу якої фактично позбавлені інші підходи. Визнається важливим те, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей, наскільки вони гнучкі і готові до змін в ціннісній сфері у зв'язку зі змінами зовнішніх умов. Якщо економічний і органічний підходи підкреслюють структурну складову організації, то

гуманістичний підхід демонструє, як можна створювати цілісність кадрів і впливати на них через їх цінності, інтереси, потреби тощо. Перші два підходи розглядають управління персоналом як створення ієрархічної структури і посадових інструкцій, що координують діяльність і створюють схеми мотивації співробітників, тоді як гуманістичний передбачає створення і розвиток колективного смислу, розуміння символічних дій. В рамках цього підходу виникає розуміння того, що ефективна стратегія управління кадрами – це не тільки зміна структур, технологій і професійних навиків, але і зміна цінностей, які лежать в основі спільної колективної діяльності персоналу.

На думку А.Я.Кібанова, генеральним напрямом управління людськими ресурсами є створення ефективної кадрової політики скерованої на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу [1, с.180].

Аналізуючи основні концепції управління персоналом, розглянемо їх практичне втілення в існуючих кадрових політиках. Можна виділити три підстави для групування кадрових політик. Перша підстава пов'язана з рівнем усвідомленості тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів і пов'язаним з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. На цій підставі виділяють наступні типи кадрової політики: 1) пасивна; 2) реактивна; 3) превентивна; 4) активна [1, с.181]. Другою підставою для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація «власний персонал – зовнішній персонал», ступінь відкритості щодо зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. На цій підставі розрізняють два типи кадрової політики: відкриту і закриту. Третьою підставою може слугувати наявність механізму раціоналізації (зокрема наявність алгоритмізації і опису). Відповідно до нього можна виділити два типи кадрової політики: раціональну і авантюристську.

Розглянемо атрибутивні риси кожного з зазначених типів кадрової політики. Пасивна кадрова політика характеризується відсутністю вираженої кадрової стратегії, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Керівництво в ситуації пасивної кадрової політики працює в режимі

екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, часто без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки [13, с.76].

Згідно з реактивною кадровою політикою керівництво підприємства здійснює контроль за виникненням конфліктних ситуацій, рівнем кваліфікованості робочої сили, наявністю мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво орієнтовано на розуміння причин, які призводять до виникнення кадрових проблем.

Превентивна кадрова політика базується на наявності не тільки засобів діагностики персоналу, але й впровадженні заходів прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться якісний і кількісний прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання перспективного розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій полягає у розробці цільових кадрових програм [14, с.53].

Активна кадрова політика характеризується наявністю не тільки прогнозів, засобів впливу на ситуацію, розроблених антикризових кадрових програм, але й постійним моніторингом ситуації і корегуванням виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

Відкрита кадрова політика характеризується прозорістю, відкритістю для потенційних співробітників на будь-якому рівні, передбачає динамічну ротацію кадрів. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією без урахування досвіду роботи в цій організації. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що мають агресивну політику завоювання ринку, орієнтовані на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності. В таблиці 1.4. наведено особливості

реалізації кадрових процесів у відкритій і закритій кадровій політиці

Таблиця 4.

**Особливості реалізації кадрових процесів у відкритій і закритій  
кадровій політиці**

Кадровий процес	КАДРОВА ПОЛІТИКА	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, що припущені новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, проходженню загальній технології, адаптовано до специфіки роботи організації
Просування персоналу	З одного боку, можливість зростання ускладнена за рахунок постійного збільшення нових кадрів, а з іншою – цілком вірогідна «запаморочлива кар'єра» за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці (перш за все, матеріальному)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальному сприйняттю )

*Джерело: розробка автора*

При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має в своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, але і методи прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. При авантюристській кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. План роботи з персоналом будується на достатньо емоційному,

мало аргументованому уявленні про цілі роботи з персоналом [15, с.89].

Залежно від виду кадрової політики і рівня планування відбувається диференціація основних кадрових заходів. Визначальним у виборі кадрової політики є стратегія (концепція) розвитку підприємства як виробничо-господарської системи. Найбільш яскраво взаємозв'язок розвитку підприємства і кадрової політики виявляється при класифікації стратегій, що враховує ситуаційні чинники. В цьому контексті можна виділити декілька ситуаційних стратегій, пов'язаних з певними стадіями розвитку підприємства (табл. 5).

Таблиця 5

### Види кадрових стратегій управління персоналом

Види кадрових стратегій	ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
Стратегія нового бізнесу, підприємництво	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Прийом на роботу здійснюється переважно з молодих людей, новаторів, що володіють високим потенціалом, компетенцією.</li> <li>2) Оцінка здійснюється переважно за індивідуальними результатами і мало формалізована.</li> <li>3) Винагорода достатньо часто виражається у вигляді залучення працівників до участі в реалізації стратегії фірми.</li> <li>4) Можливості зростання дуже можливі, підвищення кваліфікації вітається всіма способами.</li> </ol>
Стратегія динамічного зростання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Прийом на роботу здійснюється з числа найбільш підготовлених, здатних, висококомпетентних фахівців;</li> <li>2) Процедури оцінки формалізовані;</li> <li>3) Можливості зростання збільшуються у зв'язку з розширенням сфери діяльності;</li> <li>4) Підвищення кваліфікації здійснюється за чіткою програмою, відповідною цілям розвитку організації.</li> </ol>
Стратегія прибутку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Набір є вузько направленим, відбираються тільки необхідні фахівці, вже готові до виконання професійних обов'язків.</li> <li>2) Головна мета – аналіз діяльності, виявлення джерел втрат, раціоналізація праці, мотивація персоналу, оцінка, планування кар'єри.</li> </ol>
Стратегія ліквідації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Головна мета – пошук найбільш безболісних способів скорочення працівників, збереження ядра кадрового складу та трудового потенціалу.</li> </ol>

*Джерело: розробка автора*

Комплексне розуміння кадрової стратегії організації складається як

внутрішня єдність наступних заходів. По-перше, це забезпечення всіх ділянок виробництва персоналом, що володіє необхідним трудовим потенціалом. [16]. По-друге, це створення мотивації персоналу на високоефективну трудову діяльність. [17, с.18]. По-третє, кваліфікація, практичний досвід, обсяг завдань і повноважень має відповідати вимогам посади і компетенції (принцип відповідності). Слід зазначити, що ефективно розвиватись може тільки та організація, яка формує кадрову політику, побудовану на демократичних принципах та на глибокому аналізі зовнішнього середовища [18, с.75].

Отже, управління людськими ресурсами передбачає розуміння персоналу як одного з найважливіших ресурсів організації, необхідного для досягнення її стратегічних та операційних цілей. Від характеру кадрової політики та концептуальних засад управління багато в чому залежать конкурентоспроможність та економічні можливості підприємства. Якщо організація розраховує на тривалий, стабільний і продуктивний термін діяльності, необхідно при обраній кадровій політиці враховувати головні принципи управління персоналом.

#### Використана література:

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
3. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
4. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
5. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко. – К.: Центр учб. літ-ри, 2009. – 662 с.

6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Уч.-метод. пос.; 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000, – 352 с. – (Серия «Управление персоналом»).

7. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2005. – 624 с.

8. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: учеб. пос. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 342 с.

9. Торшина К. Карьера и мотивация // Управление персоналом, 2000, №8. – 121 с.

10. Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. – М.: Наука, 2001. – 516 с.

11. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

12. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.

13. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Узд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Управление персоналом, 2006. – 98 с.

14. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Управление персоналом, 2006. – 84 с.

15. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер: Питер принт, 2004. – 224 с.

16. Воронкова В.Г. Кадровый менеджмент: Навч. посіб. / М-во освіти і науки України – К.: , 2004, Професіонал. – 192 с.

17. Пожидаева А. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Кадровик. Управление персоналом. – 2006. – № 2. – 71 с.

18. Управление организацией /Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П.,