

УДК 338.984

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04)

**ЄЛЬНИКОВА ГАЛИНА**

доктор педагогічних наук, професор,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
м. Харків, Україна  
<https://orcid.org/0000-0001-6677-4568>

**ГЕРАСИМЕНКО КОСТЯНТИН,**

магістрант,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
м. Харків, Україна

## **СТРАТЕГІЧНИЙ КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО РОЗВИВАЄТЬСЯ**

**Анотація.** У статті розглядаються умови зростання організації, що полягають у створенні іміджу підприємства, залученні нових споживачів, формуванні і вищупуванні кадрового складу.

Розкривається зміст функціонального циклу роботи з кадрами. Зазначається, що завдання кадрової служби – це здійснення контролю за взаємовідповідністю кадрового складу і виробничих завдань.

Розглядаються зовнішні і внутрішні джерела комплектування кадрів. Описується досвід японських і французьких фірм щодо організації зовнішнього і внутрішнього конкурсів набору персоналу. З'ясовується потреба в матрицях переміщень для здійснення індивідуальної горизонтальної або вертикальної кар'єри.

Зазначається, що важливою складовою стратегічного кадрового менеджменту є оцінка персоналу. Це має велике значення для організації конкурсного прийому на роботу кадрів. Описується конкурсна процедура. Розглядається декілька підходів до проведення конкурсів; загальні вибори; підбір кадровою комісією; відбір як демократичний спосіб конкурсної процедури.

Зазначається, що в умовах стратегічного кадрового менеджменту підбір здійснюється на основі аналізу робочих місць та встановлення їх вимог до претендентів.

Приділяється увага професіографічному аналізу діяльності та структурі професіограми.

Розглядаються етапи процесу адаптації нових працівників до професійної діяльності: оцінка рівня підготовки, орієнтація на нові обов'язки,

пристосування до соціуму, завершальний етап.

Розкривається кадровий аудит як спосіб установа зворотного зв'язку в стратегічному кадровому менеджменті. Акцентується увага на подальшому дослідженні особливостей стратегічного кадрового менеджменту в організації, що розвивається.

**Ключові слова:** стратегічний кадровий менеджмент; організація, що розвивається; професіографічний аналіз; професіограма; джерела комплектування кадрів; конкурс набору персоналу; аналіз робочих місць; кадровий аудит.

**Вступ.** Управління персоналом організації є обов'язковою складовою її розвитку. Існують різні моделі розвитку організації. Проте всі вони зв'язані зі змінами, які відбуваються всередині та навколо них. Якщо керівники організації не реагують на внутрішні та зовнішні впливи оточення, організація перестає розвиватися і може прийти до банкрутства. Тому в науці з'явилося поняття організації, що розвивається. Будь-який розвиток завжди пов'язаний з процесами адаптації. Тому поняття організації, що розвивається, стає адекватним поняттю організації, що адаптується. Такі організації існують в мінливих умовах. Для виживання вони мають швидко змінювати стратегію і впроваджувати нові виробничі методи. Це, у свою чергу, примушує вводити стратегічне управління персоналом, оскільки людей треба постійно навчати новим методам виробництва та відновлювати обладнання, встановлюючи прямий зв'язок кадрового розвитку зі стратегією розвитку підприємства. Таким чином, питання стратегічного управління персоналом сучасної організації є актуальним і затребуваним часом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання стратегічного кадрового менеджменту досить широко представлені в наукових джерелах. Так менеджменту персоналу присвячені праці Щокіна Г. В. [8]. Стратегічний кадровий менеджмент розглядають у своїх роботах Дмитренко Г. А. та Колпаков В. М. [5]. Соціально-психологічні методи і технології управління персоналом організації розробляє Базаров Т. Ю. [1]. Стратегії управління

людськими ресурсами описує Петрова І. Л. [6]. Досвід французьких фірм щодо внутрішнього набору персоналу досліджує Шкатулла В. І. [7]. Характеристику сучасного управління персоналом на основі системних стратегічних підходів надають Бондарчук Л. В. та Балдинюк А. Г. [3]. Автори зазначають, що гнучкий механізм ефективніше використовує людський потенціал для розвитку підприємства. Американський досвід роботи з персоналом описують Іванцевич Дж. М., Лобанов О. А. [4]. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства знаходиться у полі наукових інтересів Білоруса Т. В. [2]. Проте особливості стратегічного менеджменту персоналу в організації, що розвивається, недостатньо розглянуто в літературних джерелах.

**Формування цілей статті.** Виходячи із зазначеного вище, метою статті визначаємо опис особливостей стратегічного кадрового менеджменту в організації, що розвивається.

**Виклад основного матеріалу.** Для організації, що розвивається, характерною є стадія інтенсивного зростання. На цьому етапі залучаються нові споживачі, створюються інноваційні підструктури, що інтегруються в загальну управлінську систему підприємства. При цьому відбувається закріплення організації на ринку шляхом пропозиції додаткових послуг, створення сервісної мережі із залученням інших фірм і компаній.

Природно, це змінює роботу кадрових підструктур, що в цей період здійснює новий набір персоналу. При цьому удосконалюються способи і методи перспективної оцінки претендентів на оголошені посади. Модернізується організація конкурсів на заміщення вакантних місць, з'являються нові управлінські команди. Адміністрація і лінійні менеджери підтримують розвиток організаційної культури в нових підрозділах.

Набір персоналу зазвичай проводиться для створення резерву претендентів на робочі місця з урахуванням майбутніх змін у кадровому складі при звільненні, переміщенні в інші підрозділи або по кар'єрних щаблях, виході

на пенсію, зміні виробничої діяльності, закінченні терміну контракту тощо.

При наборі персоналу кадрова служба визначає оптимальну чисельність персоналу. Це зв'язано з тим, що нестача персоналу призводить до неякісного виконання виробничих програм, провокує конфлікти в колективі, перевищення фізичних можливостей виконавців може закінчуватися виробничим травматизмом. При надлишку працівників відбувається збільшення витрат на заробітну плату, знижується мотивація праці, може з'явитися плинність серед кваліфікованих робітників. Тому основним завданням кадрового підрозділу організації є встановлення відповідності персоналу щодо поставлених перед організацією виробничих завдань.

Аналіз стратегії організації, структури й основних напрямів діяльності, організаційної культури, що склалася, дає змогу відділу кадрів здійснити адресний пошук і відбір персоналу.

У теоретичних працях і виробничій практиці розглядаються внутрішні і зовнішні джерела пошуку необхідних кадрів для зростаючої організації.

Внутрішні джерела складають працівники підприємства. Звертаючись до світового досвіду внутрішнього набору персоналу, зазначимо, що в Японії при появі вакансії спочатку оголошується внутрішній конкурс. Тільки у разі невідповідності наявних працівників новим виробничим завданням, запрошуються кандидати на нові посади ззовні. Це, як правило, покращує колективний мікроклімат, формує довіру працівників кадровій політиці організації, де вони працюють. До зарубіжного досвіду, який можна застосувати у вітчизняних компаніях, фірмах і підприємствах, відносимо розроблення та ведення «матриць переміщень», де зазначається реальний стан кожного працівника, т.ч. керівного складу. Матриця переміщень відображає здатність конкретного працівника займати інші посади. При цьому зазначається термін реального переміщення. Якщо він володіє потрібними компетенціями, то може зайняти посаду негайно. Якщо треба сформувати і розвинути певну

професійну компетентність, працівнику пропонують навчання на курсах підвищення кваліфікації або стажування на посаді провідної фірми. У матриці переміщень зазначається термін готовності працівника до переміщення [8].

У літературі джерелах описуються різноманітні методи, що застосовуються для набору персоналу із внутрішніх джерел. Наприклад, кадровий відділ може розмістити оголошення про відкриття нових вакансій на сайті, або повідомити про це всі підрозділи організації внутрішнім розпорядженням. У такій інформації міститься запрошення звертатися до служби персоналу всіх працівників, які бажають зайняти пропоновані посади, або сповістити своїх друзів і знайомих.

Досвід французьких фірм щодо використання внутрішнього джерела при наборі персоналу свідчить про те, що вони звертаються до нього у трьох випадках, а саме, якщо треба: довести персонал до мінімальної чисельності; здійснити перерозподіл персоналу; провести переміщення працівника на більш високу сходинку [7].

При цьому варто користуватися суміщенням посад самих працівників за умови виконання малих обсягів роботи у невеликий термін. Для стадії інтенсивного розвитку організації доцільно також застосовувати внутрішні джерела комплектування менеджерських кадрів шляхом переміщення керівників. Зазвичай користуються такими варіантами:

- переміщення на більш високий щабель або зниження зі зміною компетенцій щодо обов'язків конкретної посади, а також зміною прав і рівня діяльності;
- доручення керівнику за результатом підвищення кваліфікації ускладнених завдань, що не передбачають переміщення в посаді, однак визначають підвищення заробітної плати;
- трансформація посадових завдань і обов'язків, що не потребують опанування додатковими компетенціями і не передбачають зміну посади і

зарплати.

Такі ротації розширюють кругозір, сприяють зростанню управлінської компетентності, спрямовують розвиток персоналу організації за індивідуальною траєкторією.

Зовнішні джерела добору персоналу містять всіх людей, які мають здатність виконувати виробничі завдання організації, але реально не працюють в ній. Це можуть бути ті фахівці, з якими вже зустрічалися кадрові служби організації і які чекають запрошення, а можуть бути ті, зустрічі з якими ще в перспективі.

Основним завданням кадрового підрозділу при зовнішньому доборі персоналу є здійснення первинного контролю якості майбутніх кадрів. Треба відібрати фахівця, який здатний виправдати очікування організації. Для цього розробляються спеціальні опитувальники, складаються фахові завдання, використовується спеціальний інструментарій.

При розробленні оцінних матеріалів необхідно звернути увагу на зменшення суб'єктивізму контрольних вимірів. Велике значення, крім якості інструментарію, що застосовується, має особистість експерта. Для нівелювання необ'єктивності оцінювання треба дотримуватися певних вимог до його технології. Це такі вимоги, як:

1) об'єктивність, що досягається при критеріальному оцінюванні і не залежить від думки приватних осіб чи суджень окремих працівників або адміністрації;

2) надійність, що не допускає вплив наявної ситуації: погоди, емоційного настрою, позитивних і негативних станів у минулому тощо;

3) достовірність стосовно діяльності, що забезпечується оцінюванням реальної здатності претендента успішно виконувати свою справу;

4) прогнозованість, що інформує за результатами оцінювання про рівень потенційної здатності людини до конкретних видів діяльності;

5) комплексність оцінювання, що передбачає не тільки оцінку членів організації, а також їхню взаємодію і психологічний мікроклімат та в цілому можливості підприємства, де вони працюють;

6) доступність і зрозумілість процесу та критеріїв оцінювання, що робить цей процес прозорим для всіх його учасників: претендентів, експертів, спостерігачів;

7) мотиваційність оцінювання, що має стимулюючий характер, є обов'язковим компонентом загальної системи роботи з персоналом і реально сприяє розвитку та піднесенню іміджу організації.

Дотримання вище зазначених вимог впливає на організацію і проведення конкурсного відбору персоналу. У процесі здійснення конкурсу відбувається змагання між кандидатами за вакантні місця.

Процедура конкурсного набору кадрів сприяє підвищенню значущості посади, залучає більшу кількість претендентів, зменшує суб'єктивізм при оцінюванні і прийомі на посаду, свідчить про відкритість і демократичні підходи в кадровому менеджменті організації.

Важливим є те, що при організації конкурсу використовуються інноваційні технології управління персоналом, забезпечується інтенсифікація збору персональних даних за допомогою Інтернету і комп'ютерної техніки для розроблення програми роботи з прийнятими працівниками.

До елементів організації і проведення конкурсу на заміщення вакантної посади можна віднести:

1) кандидатів, що подали документи на конкурс;

2) створення конкурсної комісії, яка за Положенням про проведення конкурсу може обирати способи і технології його здійснення;

3) наявність механізмів оцінювання особистих і професійних якостей конкурсантів і способів прийняття управлінських рішень за результатами конкурсних процедур;

4) використання цифрових технологій та інших механізмів для повідомлення претендентів і громадськості про поточні та кінцеві результати конкурсу [1].

У контексті стратегічного управління персоналом існує декілька парадигм щодо організації та проведення конкурсних процедур при заміщенні вакантних посад.

Перш за все, це вибори як звичайний спосіб, що застосовується частіше при здійсненні конкурсу на посаду керівних працівників. У даній процедурі вирішальною є думка більшості за результатами спеціальних випробувань претендентів.

Ступінь відповідності запропонованих кандидатур вимогам виставленої вакансії визначається членами конкурсної комісії на основі співбесіди та аналізу офіційних і неофіційних документів, складених керівництвом, громадськими і профспілковими організаціями. Претенденти виступають з повідомленнями про себе, свій професіоналізм, стаж роботи за фахом, на дають особисту інформацію, відповідають на запитання. До колективу доводиться рішення конкурсної комісії. Після цього проводиться голосування, результати якого визначають переможця. Перевага визначається простою більшістю голосів, наприклад 2/3 від складу голосуючих.

Позитивність виборного методу визначається швидкістю і можливістю узгодження думок членів колективу організації. Недоліком цього методу є певний суб'єктивізм і можливість помилки, оскільки ті, хто голосують, мають довіряти характеристикам претендента або своїм суб'єктивним враженням від його виступу, спілкування з ним, та поведінки, а також відповідей на запитання.

Крім виборів, існує інший спосіб – це підбір, при яком у рішення про прийом претендента приймається кадровою комісією, яку очолює керівник організації або особа, яка ним призначена. Згаданий метод застосовується також для керівників, які діють на високому рівні. Такі керівники разом з



професіоналізмом мають володіти вміннями встановлення партнерських контактів з працівниками різних структурних підрозділів організації, а також бути здатними узгоджувати свої дії з вищим керівництвом і підлеглими.

Для прийняття рішення про відповідність кандидата вакантній посаді ще існує відбір – це спосіб демократичної, вільної від суб'єктивізму конкурсної процедури, що може здійснюватися в будь-яких умовах.

Як вже зазначалося, з метою організації і проведення конкурсу створюється конкурсна/виборча комісія. Її функції залежать від парадигми конкурсу. Важливим для даного заходу є кадрове забезпечення. Так, у рамках парадигми підбору склад конкурсної комісії має складатися з людей, яким довіряє посадова особа, що оголосила конкурс. При організації виборів підбираються члени конкурсної/виборчої комісії, яким довіряє трудовий колектив. При здійсненні відбору конкурсна комісія має складатися з представників різних зацікавлених груп, які компетентні у питаннях роботи з персоналом.

Стратегічний кадровий менеджмент передбачає процедуру підбору кандидатів та прийому їх шляхом опису і визначення вимог робочих місць до претендентів на їх заміщення. Іванцевич Дж. М. і Лобанов О. А. [4] пропонують використовувати результати аналізу робочих місць в ході реалізації зазначених нижче кадрових програм (табл. 1)

Професіографічний аналіз діяльності включає цілі, структуру і схему інформаційних мереж організації. При його проведенні проводиться збір інформації про зміст діяльності з позицій очікувань виконавців і вимог керівників. Для одержання опису професійної діяльності застосовується інтерв'ювання виконавця і керівника. Важливо за результатами аналізу первинної інформації схематизувати аналізовану діяльність й повести її експертизу.

Таблиця 1

Особливості використання інформації для реалізації кадрових програм

Найменування програми	Зміст інформації і цілі її використання
опис робочого місця	виклад суті робочого процесу, обов'язків працівника і ступінь його відповідальності, відомості про умови роботи
специфікація робочого процесу	особистісні та професійні якості, якими повинен володіти виконавець
створення проекту робочого місця	оптимальне поєднання елементів, обов'язків і завдань, пов'язаних з даною робочою посадою
підбір співробітників	особистісні та професійні якості, якими повинен володіти виконавець, використовувані при проектуванні процедур підбору та оцінки кандидатів на посаду
оцінка результативності праці	планова і фактична продуктивність використовується для розрахунку "прийнятного" (етичного) рівня продуктивності праці для РМ
підготовка кадрів і вдосконалення кваліфікації	опис виробничих завдань і функцій, перелік професійно значущих якостей і навичок для створення ефективних програм підготовки
планування кар'єри і просування по службі	дані про взаємозалежність і послідовності виробничих процесів для створення оптимальних програм просування і ротації
оплата праці	дані про умови праці, рівні продуктивності з метою отримання бази для зіставлення, адекватної оцінки й ефективного стимулювання
безпека праці	інформація про безпечних нормативах роботи, розташування устаткування, взаємодії працівників з метою створення інструкцій по ТБ, оцінки та заохочення за їх виконання

Типова структура професіограми містить три інформаційних блока: опис характеристик діяльності, кількісну оцінку її елементів, психограма.

Перший блок включає параметричний, морфологічний та функціональний опис. До параметричного опису входять назва, статус, структура, цілі та завдання організації. Крім того, перераховуються основні види діяльності персоналу, принципи і норми організаційної культури підприємства. Морфологічний опис проводиться за елементами і включає засоби праці робочі місця, професійні дії і операції, очікуваний результат і вимоги до нього. Функціональний опис перераховує операції, дії, технології, що

використовуються, режим роботи і відпочинку, мережі комунікації та різні форми і методи взаємодії.

Другий блок описує кількісну оцінку елементів діяльності, що складається з опису виокремлених завдань, визначення кількості експертів та їх оцінки, наводяться шкали оцінювання.

Третій блок представлений психограмою, яка описує вимоги до працівника та його професійно важливі якості.

Активізація творчого потенціалу кадрового складу здійснює певний вплив на стратегічний розвиток організації, оскільки вона (активізація) має прямий зв'язок зі способами включення нових працівників у життя підприємства. Це зв'язано з адаптивними процесами, що відбуваються при прийомі новачків до організації.

Зазвичай у процесі адаптації умовно виокремлюють чотири етапи. Перший констатувальний етап визначає рівень підготовки нового працівника, його здатність задовольняти вимоги робочого місця. Другий орієнтаційний етап забезпечує практичне знайомство новачка з професійними обов'язками і вимогами, які до нього висуває організація. Третій адаптаційний етап обумовлений включенням нового працівника в міжособистісні стосунки з іншими виконавцями і сприяє його пристосуванню до нового статусу. Четвертий завершальний етап характеризується включенням до стабільної роботи з поточним вирішенням виробничих і міжособистісних проблем. На цьому етапі практично завершуються процеси професійної і соціальної адаптації знову прийнятих кадрів.

Стратегічний кадровий менеджмент акцентує увагу на орієнтаційному етапі адаптації, коли новий працівник опановує умови організації [6]. До цього етапу залучаються безпосередні керівники знову прийнятих працівників та співробітники кадрових служб. Зазвичай обов'язки між ними розподіляються таким чином (табл. 2):

Таблиця 2

Розподіл обов'язків по адаптації новачків

Функції (етапи орієнтації)	Безпосередній керівник (НР)	Менеджер з управління персоналом (МУП)
– складання програми орієнтації	виконує	асистує
– ознайомлення новачків з фірмою та її історією, кадровою політикою, умовами праці та правилами		виконує
– пояснення завдань і вимог до роботи	виконує	
– введення працівника в робочу групу	виконує	
– заохочення допомоги новачкам з боку досвідчених працівників	виконує	

На інших етапах стратегічної роботи з кадрами використовуються важливі аспекти діяльності організації. Перш за все, це кадрова політика підприємства, її принципи, правила підбору кандидатів на робочі місця і використання різних режимів робочого часу, правила охорони комерційної таємниці та технічної документації. Важливим є також визначення напрямів професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації.

Одним з аспектів діяльності організації є оплата праці, що включає норми і форми оплати праці за ранжуванням працівників; оплату вихідних та понаднормової роботи.

Враховуються також додаткові пільги, до яких відноситься страхування, стаж роботи; допомога щодо тимчасової непрацездатності та хвороби в сім'ї, а також в разі важких втрат, допомоги по материнству; підтримка при звільненні або виході на пенсію; забезпечення можливості навчання на роботі; пільги по харчуванню на підприємстві; інші послуги організації для своїх співробітників.

Стратегічна робота передбачає охорону праці і дотримання техніки безпеки. Організуються місця надання першої медичної допомоги;

проводяться запобіжні заходи; здійснюється попередження про запобігання небезпеки на виробництві. Розробляються та доводяться до відома правила протипожежної безпеки; забезпечується виконання правил поведінки при нещасних випадках і порядок оповіщення про них.

Стратегія розвитку організації сприяє встановленню взаємодії працівників з профспілкою, яка погоджує і контролює терміни й умови найму; призначення, переміщення, просування; випробувальний термін; інформування про невдачі на роботі і запізнення на роботу; права і обов'язки працівника; права безпосереднього керівника; організації робочих; постанови профспілок і політика організації; керівництво й оцінка виконання роботи; дисципліна і стягнення, оформлення скарг.

На виробництві організовуються канали комунікації, поштові матеріали, поширення нових ідей.

Забезпечується розвиток служби побуту щодо організації харчування; наявності службових входів; створення умов для паркування особистих автомобілів.

Одним з аспектів стратегічного розвитку організації є діяльність економічних чинників, що включають вартість робочої сили; вартість обладнання; збиток від прогулів, запізнень, нещасних випадків.

Для встановлення зворотного зв'язку в стратегічному кадровому менеджменті застосовується кадровий аудит, в рамках якого використовуються аналіз нормативних документів та кадрового потенціалу організації.

До нормативних документів підприємства належать структура управлінської підсистеми, перелік кадрового складу із зазначенням заробітної плати, положення про діяльність, план та документи нарад, результати аналізу кадрових документів, матеріали засідань управлінського апарату, результати групового обговорення провідних подій організації, анкетування й інтерв'ювання співробітників апарату управління, накази по організації щодо

кадрового складу.

Кадровий потенціал підприємства передбачає відомості про: укомплектованість підрозділів організації працівниками; кадрову змінюваність, що включає звільнення, скорочення, заохочення, ін.; покарання та додаткові винагороди; конфлікти; статистичні дані щодо підвищення кваліфікації за управлінськими посадами тощо.

Стратегічний кадровий менеджмент передбачає пропедевтичну підготовку працюючих кадрів, що спрямована на передбачувані зміни організації. На підприємстві створюється система безперервного навчання персоналу, планується здійснення вертикальної або горизонтальної кар'єри за індивідуальною траєкторією розвитку кожного працівника.

На закінчення слід зазначити, що стратегічний кадровий менеджмент спрямований на розвиток кадрів відповідно до розвитку організації і відрізняється тим, що найвищою цінністю організації визначає людський капітал.

**Висновки.** Таким чином, ми спробували розкрити особливості стратегічного кадрового менеджменту в організації, що розвивається.

**Перспективи подальших розвідок** полягатимуть в дослідженні кожної виокремленої особливості синхронного розвитку кадрів згідно зі стратегією розвитку організації.

### Використана література

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом 13-е изд., перераб. и доп. – М.: МГУ, 2015. – 320 с.
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : НАДПСУ, 2007. – 174 с.
3. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г., Особливості системного стратегічного управління персоналом. Ефективна економіка – 2017. – № 12. – С. 18.
4. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2003, с. 14.

5. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2 е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
6. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466, [6] с.
7. Шкатулла В. И. Кадровая политика в современных условиях. Ч. 3// Библиотека журнала «Кадры». № 47. 2005. С. 47-50.
8. Щокін Г. В. Менеджмент персонала: 6-е изд., стереотип. Киев: МАУП, 2020. 484 с.

### References

1. Bazarov T. YU. Upravlenie personalom 13-e izd., pererab. i dop. – M.: MGU, 2015. – 320 s.
2. Bilorus T. V. Strategichne upravlinnya kadrovim potencialom pidpriemstva: monografiya. Irpin' : NADPSU, 2007. – 174 s.
3. Bondarchuk L. V., Baldinyuk A. G., Osoblivosti sistemnogo strategichnogo upravlinnya personalom. Efektivna ekonomika – 2017. – № 12. – S.
4. Ivancevich Dzh. M., Lobanov A. A. CHelovecheskie resursy upravleniya. M.: Delo, 2003, s. 14.
5. Kolpakov V. M., Dmitrenko G. A. Strategicheskij kadrovij menedzhment: Ucheb. posobie. – 2 e izd., pererab. i dop. – K.: MAUP, 2005. – 752 s.
6. Petrova, I. L. Strategichne upravlinnya lyuds'kimi resursami : navch. posib. K. : KNEU, 2013. 466, [6] с.
7. SHkatulla V. I. Kadrovaya politika v sovremennyh usloviyah. CH. 3// Biblioteka zhurnala «Kadry». № 47. 2005. S. 47-50.
8. SHCHokin G. V. Menedzhment personala: 6-e izd., stereotip. Kiev: MAUP, 2020. 484 s.

### ЕЛЬНИКОВА ГАЛИНА

доктор педагогических наук, профессор,  
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

### ГЕРАСИМЕНКО КОНСТАНТИН

магистрант,  
Украинская инженерно-педагогическая академия, г. Харьков, Украина

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРАЯ РАЗВИВАЕТСЯ

**Аннотация.** В статье рассматриваются условия роста организации, состоящие в создании имиджа предприятия, привлечении новых потребителей,

формировании и выращивании кадрового состава.

Раскрывается содержание функционального цикла работы с кадрами. Отмечается, что задача кадровой службы – это осуществление контроля за взаимосоответствием кадрового состава и производственных задач.

Рассматриваются внешние и внутренние источники комплектования кадров. Описывается опыт японских и французских фирм по организации внешнего и внутреннего конкурсов набора персонала. Выясняется потребность в матрицах перемещений для осуществления индивидуальной горизонтальной или вертикальной карьеры.

Отмечается, что важной составляющей стратегического кадрового менеджмента является оценка персонала. Это имеет большое значение для организации конкурсного приема на работу кадров. Описывается конкурсная процедура. Рассматривается несколько подходов к проведению конкурсов; всеобщие выборы; подбор кадровой комиссией; отбор как демократический способ конкурсной процедуры.

Отмечается, что в условиях стратегического кадрового менеджмента подбор осуществляется на основе анализа рабочих мест и установления их требований к претендентам.

Уделяется внимание профессиографическому анализу деятельности и структуре профессиограммы.

Рассматриваются этапы процесса адаптации новых работников к профессиональной деятельности: оценка уровня подготовки, ориентация на новые обязанности, приспособление к социуму, завершающий этап.

Раскрывается кадровый аудит как способ установления обратной связи в стратегическом кадровом менеджменте. Акцентируется внимание на дальнейшем исследовании особенностей стратегического кадрового менеджмента в организации, которая развивается.

**Ключевые слова:** стратегический кадровый менеджмент; организация, которая развивается; профессиографический анализ; профессиограмма; источники комплектования кадров; конкурс набора персонала; анализ рабочих мест; кадровый аудит.

**YELNYKOVA HALYNA,**

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,

Ukrainian Engineering and Pedagogics academy, Kharkiv, Ukraine

**GERASIMENKO KONSTANTIN,**

master, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

## **STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE DEVELOPING ORGANIZATION**

**Annotation.** The article deals with the conditions of growth of the



organization, consisting in creating the image of the enterprise, attracting new consumers, the formation and cultivation of the staff.

The content of the functional cycle of work with personnel is disclosed. It is noted that the task of the personnel service is to control the mutual correspondence of personnel and production tasks.

External and internal sources of staffing are considered. The experience of Japanese and French firms in organizing external and internal recruitment contests is described. The need for movement matrices for the implementation of individual horizontal or vertical careers is elucidated.

It is noted that an important component of strategic personnel management is the assessment of the staff. It is of great importance for the organization of competitive hiring of personnel. The competition procedure is described. Several approaches to conducting competitions are considered; general elections; selection by the personnel committee; selection as a democratic way of competitive procedure.

It is noted that in the conditions of strategic personnel management the selection is based on the analysis of jobs and establishing their requirements for the applicants.

Attention is paid to the professiographic analysis of activities and the structure of a professiogram.

The stages of the process of adaptation of new employees to professional activity are considered: assessment of training level, orientation to new responsibilities, adaptation to the society, the final stage.

The article reveals personnel audit as a way of establishing feedback in the strategic personnel management. Attention is focused on the further study of the peculiarities of the strategic personnel management in the developing organization.

**Key words:** strategic personnel management; developing organization; professiographic analysis; professiogram; sources of staffing; recruitment competition; job analysis; personnel audit.