

ПОБУДОВА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОДИН ІЗ ЧИННИКІВ ЇЇ РОЗВИТКУ

©2018 КОРЕПАНОВ Г. С., ЩЕРБАК М. В.

УДК 658.336:331.108

Корепанов Г. С., Щербак М. В. Побудова кадрового менеджменту в організації як один із чинників її розвитку

Метою статті є дослідження можливості розвитку сучасної організації за рахунок побудови ефективного кадрового менеджменту. Розглянуто поняття кадрового менеджменту. Проаналізовано сутність цього явища як чинника розвитку сучасного підприємства. Наведено та проаналізовано основні складові кадрового менеджменту в організації: кадрова політика, процес рекрутингу, адаптації, матеріальної та нематеріальної мотивації, оцінювання трудової діяльності працівників. Обґрунтовано необхідність створення єдиного універсального алгоритму з впровадження кадрового менеджменту на підприємстві. Визначено основні труднощі та потенційні бар'єри на шляху впровадження кадрового менеджменту в організації. Розроблено універсальний алгоритм впровадження кадрового менеджменту на сучасному підприємстві, який включає етапи визначення курсу розвитку компанії та її кадрової складової, визначення цілей впровадження кадрового менеджменту, налагодження процесу бюджетування, побудову культури компанії, визначення складу та функцій департаменту з кадрового менеджменту, побудову всіх складових кадрового менеджменту. Виділено основні результати, які можна досягти завдяки реалізації запропонованого алгоритму.

Ключові слова: кадровий менеджмент, сучасне підприємство, кадрова політика, рекрутинг, мотивація працівників.

Бібл.: 11.

Корепанов Георгій Сергійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

Щербак Марина Вадимівна – магістр кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: shcherbak.mv@gmail.com

УДК 658.336:331.108

UDC 658.336:331.108

Корепанов Г. С., Щербак М. В. Построение кадрового менеджмента в организации как один из факторов ее развития

Целью статьи является исследование возможности развития современной организации за счет построения эффективного кадрового менеджмента. Рассмотрено понятие кадрового менеджмента. Проанализирована сущность этого явления как фактора развития современного предприятия. Приведены и проанализированы основные составляющие кадрового менеджмента в организации: кадровая политика, процесс рекрутинга, адаптации, материальной и нематериальной мотивации, оценки трудовой деятельности работников. Обоснована необходимость создания единого универсального алгоритма по внедрению кадрового менеджмента на предприятии. Определены основные трудности и потенциальные барьеры на пути внедрения кадрового менеджмента в организации. Разработан универсальный алгоритм внедрения кадрового менеджмента на современном предприятии, включающий этапы определения курса развития компании и ее кадровой составляющей, определения целей внедрения кадрового менеджмента, налаживания процесса бюджетирования, построения культуры компании, определения состава и функций департамента кадрового менеджмента, построения всех составляющих кадрового менеджмента. Выделены основные результаты, которые можно достичь благодаря реализации предложенного алгоритма.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, современное предприятие, кадровая политика, рекрутинг, мотивация работников.

Библ.: 11.

Корепанов Георгий Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Мירוносицька, 1, Харьков, 61002, Україна)

Щербак Марина Вадимовна – магістр кафедри управління та адміністрування, Учебно-науковий інститут «Каразинська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мירוносицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: shcherbak.mv@gmail.com

Korepanov G. S., Shcherbak M. V. The Building of Personnel Management in the Organization as One of the Factors of its Development

The article is aimed at researching the possibility of modern organization development by building the efficient personnel management. The concept of personnel management is considered. The essence of this phenomenon is analyzed as a factor of development of modern enterprise. The basic components of personnel management in the organization are provided and analyzed: personnel policy; process of recruiting, adaptation, material and non-material motivation; evaluation of labor activity of employees. The necessity of creation of the uniform universal algorithm on introduction of personnel management at enterprise is substantiated. The main difficulties and potential barriers on the way of introduction of personnel management in the organization are determined. An universal algorithm of introduction of personnel management in the modern enterprise, including stages of definition of a course of development of company together with its personnel component, definitions of goals of introduction of personnel management, adjustment of process of budgeting, building the company's culture, determining the staff and functions of the department of personnel management, building up all the components of personnel management. The main results that can be achieved by implementing the proposed algorithm are allocated.

Keywords: personnel management, modern enterprise, personnel policy, recruiting, motivation of employees.

Bibl.: 11.

Korepanov Georgii S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Administration, Scientific-Educational Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

Shcherbak Maryna V. – Master of the Department of Management and Administration, Scientific-Educational Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: shcherbak.mv@gmail.com

На сьогодні в українському бізнес-середовищі постає актуальна проблема неефективного використання кадрового менеджменту. Таке явище відбувається за рахунок безсистемного підходу до побудови кадрової політики організації. Кадро-

вий менеджмент – це процес, що характеризується направленою дією спеціалістів кадрової служби на змінення кількісної та якісної характеристики складу персоналу, що має на меті збільшити ефективність самого підприємства [3, с. 181]. Отже, під кадровим ме-

неджментом слід розуміти таку систему організації та планування, мотивації та контролю персоналу, що необхідна підприємству для реалізації його цілей [5].

Оцінюючи ступінь розробленості теми, необхідно відзначити, що цим проблемам присвятили роботи так вітчизняні вчені, як: Ю. Арсеньєв [1], В. Федосєєв [10], Т. Базаров [2] та інші.

Проте у вітчизняній науковій літературі не вистачає комплексних наукових досліджень з питань побудови кадрового менеджменту в організації як одного з чинників її розвитку, з урахуванням розміру організації.

Метою статті є дослідження можливості розвитку сучасної організації за рахунок побудови ефективного кадрового менеджменту.

Основою кадрового менеджменту, як і основою підприємства в цілому, є персонал, тобто трудовий колектив, що об'єднує працівників, які виконують виробничі та управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці за допомогою використання засобів праці [10, с. 53]. У кадровому менеджменті існує таке поняття, як його цикл (*People Cycle*). До *People Cycle* входять такі етапи: розробка кадрової політики (формування завдань та цілей, принципів організації), що включає прогнозування та планування кадрової роботи, джерела пошуку та заохочення кадрів; організація комплектування кадрами (підбір персоналу, адаптація, підвищення кваліфікації); формування стабільних виробничих колективів (організація процесу зростання персоналу, задоволення потреб, мотивація [7].

До основних складових кадрового менеджменту зазвичай відносять пошук, оцінку, найм персоналу, процес адаптації, мотивацію персоналу, корпоративну культуру, оцінку трудової діяльності та кар'єрне планування персоналу [4]. Кадровий менеджмент на підприємстві починається з формування культури компанії та кадрової політики організації. Культура компанії – це система цінностей, правил, норм, традицій, способи передачі інформації, мова та ін. У культуру компанії входять певні характеристики поведінки людей, що мають бути притаманні працівникам саме цієї компанії, норми та манера поведінки, філософія компанії, що визначає, якою має бути політика компанії стосовно її співробітників, клієнтів [11, с. 21].

Для структурування та систематизації усіх процесів, що пов'язані з роботою з персоналом, у кожній компанії має бути запроваджена кадрова політика. Кадрова політика є певною діяльністю зі створення трудового колективу, який найкращим чином сприяв би поєднанню цілей, пріоритетів організації та її працівників [4, с. 53]. Одним із її напрямків є процес рекрутингу та адаптації. Рекрутинг (від англ. *recruit* – новобранець, вербувати, підбирати, *recruitment* – підбір новобранців) – це підбір персоналу з урахуванням усіх вимог та побажань компанії [9]. Етап рекрутин-

гу завершується процесом оформлення та адаптації кандидатів, які успішно пройшли інтерв'ю. За О. Мінченковою, адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника [6].

Окрім стандартних умов роботи: обладнаного робочого місця, певної заробітної плати та навчання перед стартом роботи, працівників кожної компанії щось змушує приходити кожен день в офіс та проводити суттєву частину свого часу за роботою. Мотивація – це зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення будь-яких цілей, наявність інтересу до такої діяльності та способи її стимулювання, спонукання [8]. Тому система мотивації компанії повинна бути орієнтована саме на інтереси та цінності кожного окремого працівника.

Для розуміння потреби в кадрах, тобто для кадрового планування, необхідно чітко визначити поточний стан штату компанії та оцінити кваліфікацію працівників. Для цього, зазвичай, проводять атестації. Атестація працівників дає змогу зрозуміти рівень спеціалізації працівників та чітку картину щодо подальших планів стосовно кожного працівника.

Таким чином, кадровий менеджмент у будь-якій організації – це злагоджена та добре вбудована система, яка включає такі складові: створення корпоративної культури; розробка кадрової політики; найм персоналу; створення системи мотивації персоналу; оцінка та визначення кадрового резерву в компанії. Усі складові взаємозалежні та впливають одна на одну. Отже, для вискоелективної побудови кадрового менеджменту необхідно створити всі умови для впровадження кадрової політики в організації. Від якості кадрового менеджменту будуть залежати всі інші складові компанії.

Необхідність створення єдиного універсального алгоритму з впровадження кадрового менеджменту на сучасному підприємстві обумовлена декількома причинами. *По-перше*, у ході дослідження та створення єдиного алгоритму для впровадження кадрового менеджменту було проведено об'ємну роботу з обробки теоретичного та науково-практичного матеріалу з основ кадрового менеджменту, а також проаналізовано сучасні підприємства щодо особливостей його запровадження. Єдиний алгоритм допоможе власникам компанії, менеджерам і працівникам департаменту з управління персоналу зекономити часові ресурси за допомогою даної наукової роботи. *По-друге*, кадровий менеджмент, як зазначалося раніше, – динамічний процес, що потребує постійного оновлення, запровадження нових тенденцій і практик, тому важливо слідкувати та відстежувати, адаптувати і впроваджувати постійні оновлення для покращення роботи кадрового менеджменту компанії. Використання методів кадрового менеджменту як одного

з чинників розвитку організації є новою тенденцією для України. Саме тому на вітчизняному ринку діє лише невелика частка гарних практик та ефективних рішень з кадрового менеджменту. *По-третє*, важливим елементом успішного впровадження інструментів кадрового менеджменту є адаптація методів для конкретної компанії, тому необхідно враховувати специфіку окремої компанії.

Отже, на основі аналізу становлення та розвитку кадрового менеджменту на сучасних підприємствах було створено стандартні рекомендації для впровадження кадрового менеджменту на сучасному підприємстві.

Алгоритм впровадження інструментів кадрового менеджменту включає в себе декілька етапів. На *першому етапі* необхідно чітко визначити курс розвитку самої компанії та, разом із цим, її складових. Без усвідомлення напрямку діяльності компанії, принаймні в найближчий час (1–5 років) неможливо створити якісну та ефективну систему з регулювання процесів управління персоналом. Масштабні компанії, зазвичай, планують свою діяльність на великий проміжок часу. Невеликі компанії, стартапи, не завжди мають чітке бачення напрямку розвитку, тому даний етап буде коригуватися та змінюватися впродовж діяльності та існування компанії. Наприклад, якщо компанія планує найближчий час розвиватися та зростати, розробляти CRM-системи та шукати замовників, саме для такого виду діяльності, кадрова політика організації буде мати такі вектори розвитку: пріоритетним буде найм персоналу-розробників CRM-систем та утримання вже існуючих спеціалістів із CRM.

Другим важливим етапом буде розуміння цілей впровадження кадрового менеджменту на підприємстві. Для того, аби система працювала ефективно та приносила певні результати, потрібно чітко сформулювати цілі створення цієї системи. Якщо відбувається впровадження елементів кадрового менеджменту в уже існуючій компанії, необхідно розуміти, який саме результат буде доречним, тому слід спершу проаналізувати поточний стан кадрового складу компанії, виявити проблеми та за допомогою кадрового менеджменту їх вирішити.

Проблеми з кадровою складовою компанії можна поділити на декілька типів:

- ✦ неефективна робота кадрового ресурсу (необхідно переглянути процеси мотивації, оцінки та рекрутингу);
- ✦ великий відсоток плинності кадрів (переглянути процес адаптації, мотивації);
- ✦ неефективний процес найму (переглянути процес рекрутингу);
- ✦ відсутність залучення кадрів у процеси компанії (переглянути корпоративну культуру, мотивацію);

- ✦ лише матеріальна мотивація працівників (переглянути процес рекрутингу та мотивації);
- ✦ немає чинників впливу на персонал (переглянути процес мотивації, корпоративної культури);
- ✦ низький рівень кваліфікації кадрів (переглянути процес рекрутингу, адаптації та оцінки);
- ✦ проблеми та конфлікти в командах (переглянути процес рекрутингу та адаптації);
- ✦ нездорова атмосфера в компанії (переглянути процес корпоративної культури та адаптації);
- ✦ неефективність менеджменту компанії (переглянути корпоративну культуру та оцінку) та ін.

Усі ці проблеми висвітлюють відсутність процесів вибудови корпоративної культури, процесу найму, адаптації, мотивації та оцінки персоналу або їх незадовільну налагодженість.

Отже, після визначення проблем, критичних зон у кадровому менеджменті необхідно визначити, яка саме його складова має бути вдосконалена. У роботі будуть представлені основні варіанти вирішення проблем і налагодження процесів.

Третій етап впровадження або вдосконалення процесів кадрового менеджменту – процес бюджетування. Даний компонент цілком залежить від загального бюджету компанії та здатності компанії виділяти певні кошти для налагодження роботи кадрової політики. Вважається, що для ефективної реалізації кадрового менеджменту на підприємстві необхідні великі ресурси. Проте це міф. Адже якщо в компанії всі компоненти кадрової політики налагоджені та працюють ефективно, то даний тип менеджменту, навпаки, економить зайві затрати компанії. Наприклад: чітко вибудований процес рекрутингу економить компанії кошти на повторний процес найму, на використання одного кваліфікованого спеціаліста замість декількох, менш кваліфікованих; правильний процес адаптації також зменшить ризик повторного найму та додаткової мотивації працівника; розуміння потреб працівників зменшить витрати на зайві процеси мотивації, на додатковий робочий ресурс (працівники, потреби яких задоволені, якісно та повною мірою виконують свою роботу); розуміння професійних навичок працівників дасть змогу правильно розподіляти обов'язки та економити бюджет на найм додаткових кадрів та ін.

Звісно, побудова процесу кадрового менеджменту потребує від компанії певних ресурсів: час, спеціалісти, гроші. Однак якщо робити аналітику, можна зрозуміти, який відсоток ресурсів ефективний кадровий менеджмент економить для компанії.

Для невеликих компаній доцільно будувати бюджет кадрового менеджменту з урахуванням певних особливостей: створити бюджет кадрового менеджменту накопичувального характеру (кожен місяць виділяти певну фіксовану частку бюджету на кадро-

вий менеджмент, щоб не завдавати суттєвих втрат бюджету компанії); виділяти певну частину щомісячного бюджету для утворення балансу, який можна буде витратити на позапланові кадрові витрати; виділяти бюджет на кожну особу. Якщо умовно в місяць на одного працівника компанії виділяється 100% бюджету, то 60% – це заробітна плата, 20% – покриття базових потреб (мотивація) та 20% залишається для задоволення поточних потреб працівника (розроблено авторами). Після розуміння напрямку розвитку компанії необхідно визначити темпи розвитку кадрових ресурсів (який напрямок розвитку буде – яких спеціалістів необхідно наймати – у які терміни необхідно проводити процес рекрутингу); розробити план найму з урахуванням витрат: скільки кандидатів у рік необхідно наймати, як необхідно змінити план бюджету у зв'язку з цим.

Для масштабної компанії такий тип бюджету може бути незручним через великий штат персоналу та великі витрати на процеси кадрового менеджменту. Однак принцип розподілення коштів у відсотках на 1 працівника рекомендується запровадити.

Наступний, *четвертий етап* універсального алгоритму з впровадження кадрового менеджменту – побудова культури компанії. Як ми вже зазначали, культурна складова компанії – важливий елемент, на якому будується система кадрового менеджменту. Тому для ефективного функціонування всіх кадрових елементів компанії слід розробити корпоративну культуру:

1. Визначити місію компанії, а саме – відповісти на питання: для чого було створено компанію? Так, напрями розвитку організації можуть змінюватися, кольори логотипа можуть бути перероблятися, однак місія та цінності компанії будують її суть, суть її кадрового менеджменту.

2. На основі місії слід сформувати цілі та принципи компанії, які будуть регулювати стосунки в колективі, ставлення до клієнтів, до конкурентів, до компанії. Слід формувати конкретні та чіткі цілі та принципи, які будуть зрозумілі як працівникам компанії, так і людям, які не мають відношення до неї. Цілі та принципи мають взаємодоповнювати, а не протистояти одні одним. Після ознайомлення з культурою компанії в людини має сформуватися чітке бачення культури та основних акцентів, які робить компанія.

3. Сформувати поверхневий рівень культури: традиції, символіку, правила, заборони та ін.

Даний етап важливий не лише для компанії, що планує стати масштабною та вийти на міжнародний ринок. Формування культури також є необхідним етапом для стартапу, маленької організації, що не планує стрімкого розвитку.

На *п'ятому етапі* слід визначити склад і функції департаменту кадрового менеджменту. Дуже важливим є створення саме окремого відділу з реалізації ка-

дрової політики на підприємстві. Склад і масштаб відділу повністю залежить від масштабу самої компанії. У ході дослідження було виявлено, що для ефективної роботи відділу з кадрового менеджменту на 80–100 осіб має бути така кількість спеціалістів: 1 керівник відділу HR, 2 HR-спеціалісти та 1–2 HR-координатори або офіс-менеджери, а також, залежно від цілей компанії та планів щодо розширення штату працівників, на 1 рекрутера має бути 2–3 відкриті вакансії.

Останній, *шостий етап* побудови кадрового менеджменту – створення всього *People Cycle*, до якого мають входити процес рекрутингу, система адаптації та система мотивації працівників, оцінювання трудової діяльності працівників.

Під час побудови процесу рекрутингу для компанії різного рівня доцільно дотримуватися певного плану. Передусім визначити корпоративний профіль кандидата. На основі принципів компанії сформувати основні компетенції, якими повинні володіти працівники компанії. Визначити питання, за допомогою яких можна виявити наявність компетенцій у кандидата. Сформувати методіку оцінювання цих принципів. Визначити методи пошуку та джерела залучення кандидатів.

Слід обрати декілька основних способів пошуку кандидатів та постійно оновлювати цей перелік. Однак важливо також відходити від стандартів та шаблонів, треба експериментувати з різними джерелами пошуку кандидатів, щоб знайти найбільш прийнятні для компанії.

Далі – визначити план проведення процесу рекрутингу та дійових осіб, осіб, які будуть приймати рішення, поділити зони відповідальності. Має бути визначено структуру проведення процесу рекрутингу, наприклад: етап пошуку за допомогою відповідних джерел, етап перевірки на відповідність корпоративній культурі (відповідальна особа – рекрутер), етап перевірки технічних навичок та мотиваційної складової (відповідальні особи – наймаючим менеджер та HR) та ін. Поділити між дійовими особами ступінь відповідальності. Створити кадрову політику компанії, де визначити основні етапи рекрутингу та їх дедаліни. Наприклад, етап пошуку повинен займати до 5 робочих днів, етапи інтерв'ю – до 7 робочих днів, зворотний зв'язок від наймаючого менеджера – до 2 робочих днів та ін.

Для чіткішого розуміння особливостей вакансії рекрутером та економії часу доцільно створити форму для прийому позиції в роботу. Дана форма має бути відправлена рекрутеру для початку процесу. Рекомендації щодо її наповнення: назва позиції, альтернативна назва позиції для зовнішнього ринку, структура відділу, де відкрита вакансія, оточення (менеджер, клієнти, команда), основні вимоги, основні особливості позиції, обов'язки, переваги позиції, умови роботи, рекомендовані джерела пошуку, пріо-

ритетні навички (створити перелік навичок у порядку пріоритетності), додаткові вимоги та ін.

Для побудови якісного та ефективного процесу адаптації слід створити єдиний план адаптації для нових працівників, який має включати основні напрями навчання, відповідальних осіб та терміни: знайомство з умовами роботи, офісом, структурою компанії, командою (термін, відповідальна особа); техніка безпеки (термін, відповідальна особа); знайомство з культурою компанії, історією, традиціями (термін, відповідальна особа); знайомство з основними програмами, налаштування робочого місця (термін, відповідальна особа); вирішення адміністративних питань (термін, відповідальна особа); знайомство з менеджерами та клієнтами (термін, відповідальна особа); детальний план функціонального навчання (термін, відповідальна особа).

Процес мотивації в кожній компанії має будуватися на основі потреб працівників та можливості компанії їх задовольнити. Для визначення мотиваційних факторів можна робити певне опитування на етапі інтерв'ю, після завершення етапу адаптації, під час роботи у компанії. Визначення потреб працівників – зона відповідальності HR-спеціаліста компанії. Для створення системи мотивації потрібно провести опитування серед працівників, у якому запропонувати вибрати із двох потреб найбільш актуальну для себе на даний момент (усього 10 потреб). Таким чином, буде порівняно всі основні потреби та, у результаті, створено пріоритетний список потреб кожного працівника від найбільш актуальної до найменш актуальної. Якщо певна система мотивації вже створена, можна перевірити її ефективність.

Отже, після першої частини опитування працівникові відразу ж дається можливість оцінити ступінь задоволеності на даний момент кожної з потреб (за 5-бальною шкалою: 1 – незадоволена, 2 – майже незадоволена, 3 – середній ступінь задоволеності, 4 – майже повністю задоволена, 5 – повністю задоволена). Потреби для вибору найбільш актуальної можуть бути такими: престиж професії; зміст праці; можливість кар'єрного зростання; заробітна плата та бонуси; атмосфера в колективі; визнання та повага; творча складова роботи; проявлення лідерських якостей; додаткові матеріальні бонуси; комфортне робоче місце та ін.

Також для регулярної перевірки системи мотивації на її ефективність слід проводити опитування задоволеності за певною шкалою (3 – повністю задоволений, 2 – середньо задоволений, 1 – незадоволений) з окремим переліком питань: оцініть ступінь задоволеності робочим місцем; оцініть ступінь задоволеності додатковими бонусами (спорт, навчання, масаж та ін.); оцініть ступінь задоволеності корпоративними заходами (тимблдинги, свята, корпоративи, навчальні заходи та ін.); оцініть ступінь задоволеності атмосферою в колективі; оцініть ступінь задоволе-

ності комунікацією з керівником; будь ласка, запропонуйте ініціативу для покращення умов роботи в компанії.

Система оцінювання трудової діяльності має бути розроблена з урахуванням певних особливостей: окрема система для спеціалістів та менеджерів, оцінювання повинно мати результат (створення плану для розвитку працівника, його підвищення чи пониження, створення плану наступності, створення навчального плану та ін.), результати оцінювання повинні бути обговорені з працівником, у працівника має бути можливість довести свою точку зору, якщо він не погоджується з результатами, та якимось вплинути на результати за допомогою аргументації.

ВИСНОВКИ

Імовірними труднощами та потенційними бар'єрами впровадження кадрового менеджменту можуть бути недостатній аналіз проблем кадрової політики компанії, відсутність створення цілей кадрової політики та відсутність розуміння важливості правильної вибудови кадрової політики в компанії. Основними ефектами від реалізації запропонованого універсального алгоритму впровадження концепції кадрового менеджменту в діяльність підприємства можуть бути підвищення ефективності людського ресурсу в компанії, зниження втрат через неправильний вибір елементу кадрового менеджменту та завдяки правильній його адаптації на підприємстві, запобігання проблем кадрового менеджменту. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Арсеньев Ю. Н., Давыдова Т. Ю., Моисеев А. В., Федотов В. А.** Менеджмент персонала: управление знаниями, методы и модели, качество решений : учебное пособие : в 2-х томах. Орел : Издательство ОРАГС, 2009.
- 2. Базаров Т. Ю.** Управление персоналом : учебник. 5-е изд., стер. М. : Издательский центр «Академия», 2010. 224 с.
- 3. Балабанова Л. В., Сардак О. В.** Управление персоналом. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
- 4. Исаченко И. И., Елизарова О. И., Кондрусь Е. А., Машинская И. С.** Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. Москва : МГУП, 2012. 178 с.
- 5. Мізерна Т. В.** Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 234–237.
- 6. Минченкова О.** Адаптация персонала: три подхода и четыре этапа // Менеджмент. Дайджест. 2014. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm277.html>
- 7. Самоукина Н. В.** Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М. : Вершина, 2006. 224 с.
- 8. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.** Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2017. 512 с.
- 9. Сухотина К. А.** Кадровая служба и управление персоналом предприятия. *Секреты эффективной кадровой политики*. 2008. № 2. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/53784>

10. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации. М. : Издательство «Экзамен», 2004. 368 с.

11. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації : навч.-метод. посіб. Київ, 2014. 44 с.

REFERENCES

Arsenev, Yu. N. et al. *Menedzhment personala: upravleniye znaniyami, metody i modeli, kachestvo resheniy* [Personnel management: knowledge management, methods and models, quality solutions]. Orel: Izd-vo ORAGS, 2009.

Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom [HR]*. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2011.

Bazarov, T. Yu. *Upravleniye personalom [HR]*. Moscow: Izdatelskiy tsentr «Akademiya», 2010.

Fedoseyev, V. N., and Kapustin, S. N. *Upravleniye personalom organizatsii* [Management staff of the organization]. Moscow: Izd-vo «Ekzamen», 2004.

Isachenko, I. I. et al. *Upravleniye chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow: MGUP, 2012.

Minchenkova, O. "Adaptatsiya personala: tri podkhoda i chetyre etapa" [Adaptation of personnel: three approaches and four stages]. *Menedzhment*. Daydzhest. 2014. <http://www.management.com.ua/hrm/hrm277.html>

Mizerna, T. V. "Kadrovyy menedzhment u systemi upravlinnia personalom pidpriemstv" [Personnel management in the personnel management system of enterprises]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 12 (2012): 234-237.

Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., and Starodubtseva, Ye. B. *Sovremennyy ekonomicheskyy slovar* [Modern economic dictionary]. Moscow: INFRA-M, 2017.

Samoukina, N. V. *Effektivnaya motivatsiya personala pri minimalnykh finansovykh zatratakh* [Effective staff motivation with minimal financial costs]. Moscow: Vershina, 2006.

Sukhotina, K. A. "Kadrovaya sluzhba i upravleniye personalom predpriyatiya" [Personnel service and enterprise personnel management]. *Sekrety effektivnoy kadrovoy politiki*, no. 2 (2008). <https://www.lawmix.ru/bux/53784>

Yurchenko, V. V., Melnyk, Yu. V., and Bohdanova, N. V. *Korporativna kultura orhanizatsii* [Corporate culture of the organization]. Kyiv, 2014.