

УДК 331.2

Севастьянов Р.В. к.е.н., доцент
доцент кафедри економіки підприємства

Ткаченко С.А.

Запорізька державна інженерна академія
Tkachenkosweta@Mail.ru

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. В статті розглянуто особливості кадрової політики в управлінні підприємством, уточнено основні завдання кадрової політики в управлінні підприємством та удосконалення кадрової політики в умовах державного підприємства «ЗТМК».

Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадровая политика предприятия и направления ее усовершенствования. В статье рассмотрены особенности кадровой политики в управлении предприятием, уточнены основные задачи кадровой политики в управлении предприятием и усовершенствование механизма кадровой политики в условиях государственного предприятия «ЗТМК».

Sevastianov R. Tkachenko S. Personnel policy of the company and areas of its improvement. In the article the features of skilled politics are considered in a management by an enterprise, the basic tasks of skilled politics are specified in a management by an enterprise and improvement of mechanism of skilled politics in the conditions of state enterprise of "ZTMC".

Вступ. Інвестування в людські ресурси в умовах становлення ринкової економіки стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності, виживання і розвитку підприємств. Найважливіша складова частина стратегічно орієнтованої політики організації - її кадрова політика, що визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом по відношенню людських ресурсів. Питання кадрової політики розглядалися в роботах А. Кібанова, А. Єгошина, А. Колота, В. Савченка, В.М.Петюх, В.В. Травина, Ф.І. Хміля та інших фахівців у сфері управління персоналом [1,2,3,4,5,6]. Не зважаючи на зазначені дослідження, деякі теоретико- методологічні аспекти кадрової політики потребують подальшого поглибленого дослідження.

Постановка завдання. Розглянути особливості кадрової політики в управлінні підприємством, розкрити основні завдання кадрової політики в управлінні підприємством та удосконалення кадрової політики в умовах державного підприємства «ЗТМК».

Результати дослідження. Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрову політику можна розглядати як у загальному, так і

більш конкретному сенсі. У широкому розумінні - це система усвідомлених і певним чином сформованих правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність з довгостроковою стратегією підприємства.

Призначення кадрової політики - своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна повністю відповідати концепції її розвитку [5, с.155].

Вважаємо, що кадрова політика в умовах державного підприємства «ЗТМК» повинна визначати генеральний напрям і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них. Її основною метою є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та становища на ринку праці. Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішено по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти: звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом; проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку; проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства; проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання; вкладати гроші у підготовку «дешевих», але вузько спеціалізованих працівників, або «дорожчих», проте маневрених тощо.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Основні різновиди кадрової політики: політика добору кадрів; політика профнавчання; політика оплати праці; політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин [2, с. 35].

Механізм реалізації кадрової політики - це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та

інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі. На основі концепції і принципів управління персоналом розробляють політику управління персоналом (кадрову політику) - основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності організації загалом.

Політика не вимагає безпосередніх дій, її формують для того, щоб лінійні і функціональні керівники керувалися нею, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кадрових питань ще до їх прийняття. Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [6, с. 119].

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Безумовно, головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства.

Ефективна кадрова політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на підприємстві, є:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
- економічно обґрунтованою, зважаючи на реальні фінансові можливості, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів

Сучасний підхід до кадрової політики - створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів. Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в організаціях-конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу [3, с. 69].

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; формування і підтримка ефективної роботи підприємства;
- кадрове планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби підприємства в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій;
- розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу; запобігання плинності кадрів і аналіз причин цього явища;
- створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування у службовій діяльності;
- створення резерву для заміщення посад більш високого рівня внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає упровадження новітніх технологічних процесів тощо.

Автор вважає, що кадрова політика на ДП «ЗТМК» тісно пов'язана зі всіма сферами господарської політики підприємства, а саме: розгляд і ухвалення рішень в кадровій політиці відбувається по всіх комплексних функціональних підсистемах підприємства, наприклад, управління науково-технічною діяльністю, управління виробництвом, соціальна політика і так далі, що безпосередньо впливає на їх діяльність – з одного боку; з іншого боку, вирішення в області політики діяльності в цих комплексних функціональних підсистемах впливають на кадрову політику підприємства в цілому.

Виявлено, що головною метою кадрової політики ДП «ЗТМК» є забезпечення цих функціональних підсистем управління і виробничої системи підприємства необхідною кількістю працівників з певними якостями. На наш погляд, кадрова політика – це система заходів, спрямованих на формування інституційних структур відповідно до цілей, завдань та інтересів, для формування засад ефективного процесу використання кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу підприємства. Різні соціально-економічні чинники розвитку, зміна зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства визначають і різні підходи до формування кадрової політики.

При формуванні кадрової політики ДП «ЗТМК», для визначення напрямку діяльності в організації, необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, а саме:

- в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками;
- у підборі і розстановці персоналу – принцип відповідності, який визначає необхідність відповідності обсягів завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини; принцип професійної компетенції, який визначає необхідність наявності рівня знань, відповідного вимогам посади; принцип практичних досягнень, який визначає наявність певного рівня досвіду; принцип індивідуальності, який визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи;

- у формуванні і підготовці резерву для висунення на керівні посади – принцип конкурсності, який визначає необхідність відбору кандидатів на конкурсній основі; принцип ротації, який визначає необхідність планомірної зміни посади по вертикалі і горизонталі; принцип індивідуальної підготовки, який визначає необхідність підготовки резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою;

- в оцінюванні та атестації персоналу – принцип відбору показників оцінювання, який визначає необхідність формування системи показників, що включає мету оцінювання, критерії і частоту оцінок; принцип оцінювання виконання завдань, який визначає необхідність оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями;

- у розвитку персоналу – принцип підвищення кваліфікації, який визначає необхідність періодичного навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегією розвитку співробітника; принцип самовираження, який визначає необхідність наявності самостійності, впливу на формування методів виконання (для керівників); принцип саморозвитку, який визначає необхідність розвитку за наявності здібності до цього;

- у мотивації і стимулюванні персоналу – принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи, який визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників; принцип відповідного поєднання стимулів-реакцій і санкцій, який визначає необхідність конкретного опису завдань, обов'язків і показників; принцип мотивації, який визначає необхідність визначення спонукальних чинників, що впливають на індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань.

Зміст кадрової політики не обмежується наймом на роботу, а стосується принципів позицій підприємства відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань.

Встановлено, що кадрова політика ДП «ЗТМК» поділяється на такі складові її елементи:

- політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці і забезпечення безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;

- політика навчання – це формування відповідної бази навчання, аби працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим дістати можливість свого професійного просування;

- політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника;

- політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших наймачів; соціальні умови мають бути привабливі для працівників і взаємовигідні для них і підприємства;

- політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Кожен з перерахованих складових елементів вимагає ефективного механізму виконання: 1) у сфері зайнятості – аналіз робочих місць, методів найму, способів відбору, просунення по службі, відпустки, звільнення тощо; 2) у сфері навчання – перевірка нових працівників, практичне навчання, розвиток; 3) у сфері оплати праці – оцінювання робіт, пільгові схеми, змінні ставки, облік відмінностей в життєвому рівні і т.ін.; 4) у сфері добробуту – пенсії, утримання з хвороби і непрацездатності, медичні, транспортні послуги, житло, харчування, спорт, суспільна діяльність, допомога в особистих проблемах; 5) у сфері трудових відносин – заходи по встановленню кращого стилю керівництва, відносини з профспілками і т.ін.

Для запровадження ефективної кадрової політики на ДП «ЗТМК» дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Це дуже складно, оскільки в Україні немає досвіду оцінювання ефективності кадрової політики взагалі, а не лише окремих її складових. Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

У процесах соціального управління центральним є людський фактор. Професіоналізм, активність, ініціативність та працьовитість - ось далеко не повний перелік параметрів та проявів цього фактора [1, с. 30].

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів - виклик для будь-якого керівника, водночас, - це вершина управлінської майстерності. Проте, зусилля, витрачені на створення команди, скуповуються в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає вектор розвитку, принципово впливає на мікроклімат у колективі [4, с.15].

Вважаємо, що кадрова політика на ДП «ЗТМК» має формувати: вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки і т.ін.); відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили; відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частини); відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибину і широту, а також до перепідготовки кадрів; відношення до внутрішнього руху кадрів.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ДП «ЗТМК», наведено в таблиці 1.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витрачати кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Таблиця 1 - Найбільш гострі проблеми кадрової політики ДП «ЗТМК»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	25
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	15
3. Відсутність кадрового резерву	14
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	8
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Сформульоване визначення кадрової політики дозволяє побудувати модель комплексного методологічного дослідження трансформації кадрової політики ДП «ЗТМК», основними принципами якої є: підпорядкованість кадрової політики положенням і завданням стратегічного розвитку підприємства; баланс економічних і соціальних аспектів трансформування кадрової політики; забезпеченість співробітників соціальними гарантіями максимально можливого рівня з урахуванням завдань розвитку підприємства; узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці щодо кваліфікації персоналу, рівня оплати праці працівників різних категорій, умовами праці, темпам розвитку підприємства і наявності трудових ресурсів; постійно оновлюється, змагаючи на виниклі проблеми і ситуації методичний інструментарій; узгодженість рішень адміністрації з питань кадрової політики з трудовим колективом за умови дотримання чинного законодавства.

Наукове обґрунтування моделі ієрархічної системи трудової діяльності дається на основі завдань коректує оптимізації трудових процесів, що дозволяє оцінювати працездатність моделей оплати і стимулювання праці і їх відповідність соціально-економічним рекомендаціям, а крім того, вирішувати з використанням математичних методів проблеми трудових відносин у системі «працівник - роботодавець».

Результати моделювання активних елементів у виробничих системах, що включає постановку завдань управління в ієрархічних активних системах в умовах неідентифікованості реакцій нижніх рівнів (працівників), розробку узагальненої і приватної моделей управління персоналом в системах виробничого типу і чисельне рішення відповідних математичних задач, дозволяють ДП «ЗТМК» оперативно здійснювати контроль за виконанням заданих показників.

Модель забезпечення взаємозв'язку конкурентної стратегії ДП «ЗТМК» із стратегією кадрової політики досягається шляхом узгодження

взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу (рисунк 1).

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідною умовою взаємодії ДП «ЗТМК» і працівників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників, управлінці мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме:

- звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;
- безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

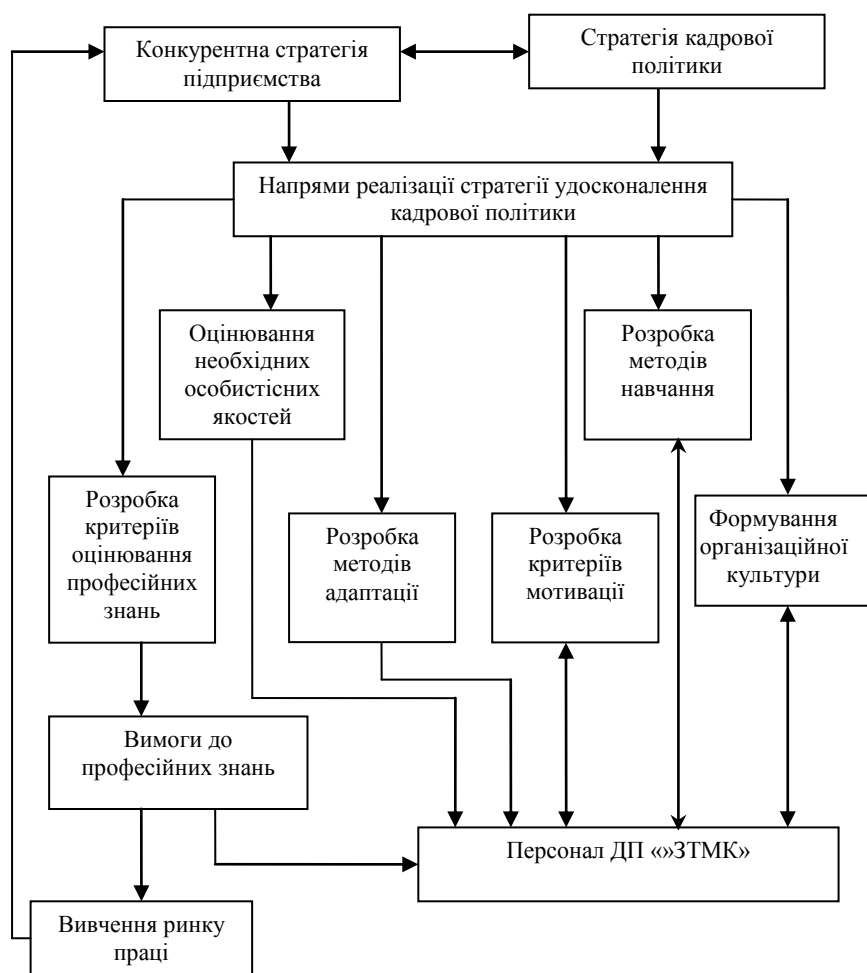


Рисунок 1 - Модель стратегії кадрової політики ДП «ЗТМК»

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ДП «ЗТМК» пропонуємо комплекс рекомендацій щодо:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства;

- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;

- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;

- розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;

- розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;

- стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;

- розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства;

- соціального розвитку та соціального захисту, які охоплюють такі сфери, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціально-побутові послуги, професійну підготовку, та сприяють забезпеченню необхідних умов для підвищення якості життя і посилюють мотивацію працівників.

Зазначені рекомендації стосуються основних напрямів з розробки ефективної стратегії формування кадрової політики ДП «ЗТМК» в сучасних умовах.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ДП «ЗТМК», реагувати на вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики підприємства. Вона має на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Висновки. У статті розглянуто різні тлумачення сутності кадрової політики. На наш погляд, кадрова політика на діючому підприємстві - це основні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності підприємства в цілому. Вона розробляється власником підприємства, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них. Визначено, що кадрова політика обґрунтовує необхідність використання на практиці тих або інших конкретних методів набору, розміщення і використання кадрів, але не

займається детальним аналізом їхнього змісту й специфікою проведення практичної роботи з кадрами. В основі формування кадрової політики лежать аналіз структури персоналу, ефективність використання робочого часу, прогнозування розвитку виробництва і ринку праці.

Вважаємо, що від того, наскільки ефективно керівник виконує всі ці ролі, великою мірою залежить успіх командної роботи.

В сучасних умовах у секторі промисловості необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку з цим слід постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління; необхідно активно використовувати контролінг, який дозволить оптимізувати витрати на персонал та об'єктивно його оцінювати, впроваджувати інновації в систему управління персоналом за допомогою використання механізму проведення атестації. Реалізація функції контролінгу персоналу ставить за мету підтримку планування кадрів, управління ними та інформаційного забезпечення ефективної кадрової політики.

Трансформація кадрової політики підприємств повинна спиратися на концепцію, стратегію діяльності цих підприємств, постійно оновлювану і видозмінювану.

Таким чином, кадрова політика на підприємстві ДП «ЗТМК» буде ефективною за таких умов:

- відповідності законодавству України;
- відповідності стратегії розвитку суб'єкта господарювання;
- збалансуванню інтересів працівників підприємства;
- швидкого пристосування до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі;
- прозорості, тобто бути простою для сприйняття, безконфліктною і такою, що сприятиме підвищенню іміджу підприємства.

Список літератури:

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: ученик для вузов / А.П.Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 2008. - 346 с.
2. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2000. - 124 с.
3. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В.А.Савченко. - К. : КНЕУ, 2009. - 351 с.
4. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебн.-практич. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - 3-е изд. М. : Дело, 2007. - 272 с.
5. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. - К.: Видавничий центр «Академія», 2006. - 488 с.

Ключові слова: кадрова політика, завдання кадрової політики, фактори вибору кадрової політики, вимоги до кадрової політики

Ключевые слова: кадровая политика, задачи кадровой политики, факторы выбора кадровой политики, требования к кадровой политики

Key words: personnel policy, personnel policy objectives, the factors selecting personnel policies, requirements for personnel policy

Надійшла до редакції 13.03.2013 р.