

КАДРОВА ПОЛІТИКА НА СВІТОГЛЯДНО-ЦІННІСНІЙ ОСНОВІ

PERSONNEL POLICY ON A WORLDVIEW-VALUE BASIS

У статті обґрунтовано світоглядно-ціннісний підхід до формування кадрової політики як сучасної концептуальної основи. Охарактеризовано основні віхи сприйняття людського чинника в діяльності організацій відповідно до історичного етапу розвитку суспільства та економіки. Акцентовано на тенденціях та викликах, які виділяють людський ресурс як особливу цінність. Визначено і охарактеризовано сучасні принципи формування кадрової політики на світоглядно-ціннісній основі, серед яких виділено принцип людиноцентризму, що в умовах війни стає домінуючим і пронизує усі напрями кадрової політики. Висвітлено основні функції кадрової політики, спрямовані на реалізацію тактичних і стратегічних завдань організації та зміцнення кадрового потенціалу. Серед широкого спектру складових кадрової політики наголошено на особливостях формування, збереження, відновлення й розвитку кадрового потенціалу відповідно до світоглядно-ціннісної концепції.

Ключові слова: людиноцентризм, людський фактор, кадровий потенціал, мотиваційний механізм, світогляд, цінності, принципи кадрової політики.

The article substantiates the necessity of using a worldview-value approach to the formation of personnel policy as a modern conceptual basis for the development of the intellectual potential of society. It is emphasized that in the personnel management system personnel policy has a special role as it covers key aspects of personnel activities aimed at ensuring the effective operation of the organization. Personnel policy organically combines ideology with mechanisms that determine the priority areas of development of each organization depending on strategic goals and conditions. The main milestones of the perception of the human factor in the activities of organizations are characterized in accordance with the historical stage of development of society and the economy. Emphasis is placed on modern challenges that highlight the human resource as a special value. It is noted that the ideological personnel policy under the influence of today's trends unfolds in the direction of worldview and value orientations aimed at personnel development, talent management, effective communication, preservation of mental health of personnel, harmonious team cooperation. The modern principles of formation of personnel policy on a worldview and value basis are defined and characterized, among which the principle of human-centrism, which becomes dominant in the conditions of war and permeates all areas of personnel policy, is highlighted. The main functions of personnel policy aimed at the implementation of tactical and strategic tasks of the organization and strengthening of personnel potential are highlighted. The important priorities of personnel policy at the state and local levels caused by the war were determined. The conditions that ensure an effective personnel policy are specified, in particular: a combination of professionalism, creativity and spirituality, acquisition of new competencies in accordance with industry 5.0, search for motivational mechanisms and technologies for the return of highly qualified personnel, reduction of the deficit in the labor market, ensuring personnel safety. Among the wide range of components of personnel policy, the features of formation, preservation, restoration and development of personnel potential in accordance with the worldview and value concept are emphasized. The expediency of further research in the direction of concretizing the content of personnel policy with new elements in accordance with the influences of the external environment is substantiated. **Key words:** human-centrism, human factor, personnel potential, motivational mechanism, worldview, values, principles of personnel policy.

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct73-8>

Захарчин Г.М.

д.е.н., професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»

Гладун С.О.

старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Національний університет «Львівська політехніка»

Zakharchyn Halyna

Lviv Polytechnic National University

Hladun Svitlana

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Зміна парадигми менеджменту під впливом об'єктивних чинників вплинула на перегляд теоретичних і практичних засад управлінських процесів. На сучасному етапі організаційного розвитку особливої ваги набуває парадигма ціннісного орієнтованого управління, яка охоплює не тільки механізми створення цінності, але й зміну сутнісного сприйняття людського фактора як особливої цінності. З цієї причини переосмислення сутності людського чинника зумовлює модернізацію підходів до формування кадрової політики на основі світоглядно-ціннісних орієнтацій. Для України світоглядно-ціннісні аспекти в умовах війни стають вирішальними і пронизують усі сфери життєдіяльності суспільства. На рівні організацій та підприємств кадрова політика світоглядно ціннісного спрямування є мотиваційним рушієм збереження кадрового потенціалу та створення умов для його розвитку. Концептуальна визначеність формування кадрової політики на світоглядно-ціннісних засадах спонукає до використання адекватного

методологічного інструментарію та прикладного застосування механізмів для усіх напрямів кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У системі управління персоналом кадровій політиці відводиться особлива роль, оскільки вона охоплює ключові аспекти діяльності персоналу, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності організації. Широка палітра публікацій об'єднує різнобічні напрями кадрової політики, які підкреслюють її важливу роль і значення в управлінських процесах. Зокрема, Кравченко О.О. висвітлює роль кадрової політики на підприємстві [5], Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. розглядають кадрову політику у контексті збереження інтелектуального капіталу [3]. Аналогічну тематику розкривають наукові статті Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. [8] та Шаповал О.А. Іваній А.О., Гальченюк А.О. [10]. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. наголошують на стратегічних аспектах кадрової політики як основи інноваційних підходів до управління персоналом [1]. Методологічні аспекти формування кадрової

політики представлено у публікації Хондока В.А. [9], а основні елементи кадрової політики висвітлено у статті Копитко М. [6]. Кадрова політика також розглядається науковцями через призму концептуальних підходів до управління персоналом. Окремі аспекти ціннісно-світоглядного підходу до управління висвітлюють публікації Замазій О.В. [2] та Корж Г.В., Васильченко Р.В. [4] однак, вони стосуються управління підприємством у цілому та визначення ролі культурологічного чинника у цьому процесі. Нові виклики та тенденції сьогодення спонукають до перегляду концептуальних положень формування кадрової політики, що, своєю, чергою, засвідчує про необхідність поглибленого дослідження саме цієї проблематики.

Постановка завдання. Мета статті полягає у висвітленні світоглядно-ціннісних засад кадрової політики як новітньої концептуальної основи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадрова політика органічно поєднує ідеологію із механізмами, які визначають пріоритетні напрями розвитку кожної організації залежно від стратегічних цілей і умов. Науковці визначають кадрову політику як «систему правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі [1, с. 232].

Кадрова політика формується залежно від підходів до розуміння сутності людського фактора і визначення його ролі у процесах функціонування та розвитку організації. В індустріальну епоху людина сприймалася як частина факторів виробництва, як робоча сила, здатна виконувати поставлені завдання (плани) і перевиконувати їх. Основні акценти спрямовувалися на інтенсифікацію праці, зростання продуктивності праці, коефіцієнт трудової участі і контроль. Саме ці акценти закладали фундамент кадрової політики індустріальної економіки. Епоха постіндустріального суспільства ознаменувалась переходом від кількості до якості, що, своєю чергою, вплинуло на зміну ідеологічних засад формування кадрової політики. Змінюється змістове наповнення сутності людського чинника і сприйняття його не просто як фактора виробництва, а ресурсу, який необхідно ефективно використовувати та сприяти його розвитку. Ринкові механізми стимулювали необхідність зміщення акцентів у кадровій політиці. У кадрову політику закладають питання адаптації до нових викликів, яких із переходом до ринкової економіки появилось багато. На необхідність модернізації кадрової політики в нових умовах вказують дослідники, підкреслюючи, що «кадрова політика в умовах ринкової економіки передбачає передусім підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку із сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри відповідно до нових завдань. Особливе значення має висунення

і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток підприємства в умовах ринкової економіки [5, с. 356].

Сучасна кадрова політика формується під впливом нових викликів, зумовлених цифронізацією економіки та суспільного життя в цілому, інтелектуальним наповненням праці, постійним оновленням знань, актуалізацією сучасних компетенцій, появою високих ризиків, спричинених різними чинниками. Ідеологічно кадрова політика розгортається у напрямку світоглядно-ціннісних орієнтирів, спрямованих на розвиток персоналу, управління талантами, ефективну командну співпрацю. У цьому контексті науковці зазначають, що «індустрія 5.0 диктує параметри людиноцентризму у бізнесі, тобто основою кадрової політики має стати мотиваційний механізм, інструментарій розвитку потенціалу працівника, набуття ним нових професійних характеристик під впливом постійного і безперервного процесу навчання, схильність до якого стимулюється менеджментом компанії» [3, с. 38].

Для України в умовах війни постає важливе та основне завдання – безпека персоналу і збереження кадрового потенціалу. Після перемоги і закінчення війни зміняться пріоритети кадрової політики, оскільки актуалізується проблема необхідності відновлення кадрового потенціалу. Пріоритетом на державному та локальному рівні є повернення людей в Україну, що уможливиться завдяки мотиваційно продуманою політикою, інвестуванням у людину спільними зусиллями державних інституцій та суб'єктів господарювання.

Отож, формуючи кадрову політику, насамперед, необхідно окреслити коло принципів питань, які є на порядку денному, і виробити чітку систему поглядів на вирішення цих питань. Ідеологічною засадою кадрової політики повинен стати людиноцентричний світогляд, система ціннісних орієнтацій, спрямованих на визнання особливої цінності людського чинника і примноження інтелектуального потенціалу. У таблиці 1 відображено основні принципи формування сучасної кадрової політики, які визначають її функції та напрями на основі ціннісно-світоглядної філософії.

Принципи є теоретико-методологічною базою формування кадрової політики з огляду на їхню здатність відображати глибинну сутність явищ та окреслювати послідовність і визначеність усіх процесів. Серед низки принципів доцільно, насамперед, виділити принцип людиноцентризму, який в умовах війни стає домінуючим і пронизує усі напрями кадрової політики. Власне, цей аспект підкреслюють науковці, стверджуючи, що «військове положення у державі кардинально змінило всі складові кадрової політики підприємства. Фактор людяності зайняв також пріоритетне місце,

Принципи і функції сучасної кадрової політики

Принципи сучасної кадрової політики	Функції сучасної кадрової політики	Основні напрями сучасної кадрової політики
Людиноцентризм Національно-соціальна орієнтованість Поєднання професіоналізму, креативності й духовності Баланс свободи та відповідальності Поєднання технології та ціннісних орієнтирів Принцип потенціалу	Світоглядна Ідеологічна Інструментальна Комунікаційна Соціальна	Формування кадрового потенціалу Збереження кадрового потенціалу Відновлення кадрового потенціалу Розвиток кадрового потенціалу

він виступає базою комунікаційних процесів у трудовому колективі, і саме він може покращити ефективність робочих процесів на підприємстві. Напрямки діяльності HR-фахівців також зазнали змін і на сьогодні можна виділити найбільш вагомими: піклування про всіх працівників в індивідуальному порядку, а також емпатичний супровід; всебічна допомога організації; використання принципу раціональності щодо бюджету компанії [8, с. 44]. Національно-орієнтоване мислення є важливою ідеологією не тільки формування кадрової політики, але й економічної політики України в цілому, яка повинна відображати, насамперед, пріоритет національних інтересів і соціальний захист кожного. Поєднання професіоналізму, креативності й духовності є принципом комплексної компетентності, яка здатна забезпечити професійну фаховість, ініціативність і гнучкість діяти в нестандартних ситуаціях та зберігати морально-етичну опірність до усіх чинників високого ризику. Цей принцип є важливим для формування кадрового потенціалу в умовах війни, оскільки, як підкреслюють науковці, «війна призвела до дефіциту на ринку кадрів професіоналів, фахівців із досвідом і високим рівнем знань і навиків, у той час як роботодавці прагнуть залучити освічених, висококваліфікованих, активних та ініціативних працівників, здатних до самопожертви, ототожнення себе з організацією [3, с. 38]. Принцип комплексної компетентності є підґрунтям для забезпечення належного технологічного рівня управлінських процесів, пошуку нових інструментів управління персоналом, що важливо в епоху цифронізації, і, одночасно, дотримання морально-духовних засад розвитку людського потенціалу. Цей принцип покликаний розвивати інтелектуальний і духовний потенціал особистості, таким чином, підносячи людський капітал на вищий рівень. Зростання цінності довіри підкреслює дієвість принципу, спрямованого на гармонійне поєднання свободи і відповідальності, що засвідчує про високу ступінь зрілості персоналу та свідомості. Сукупність перелічених принципів, які активізуються і проявляються через функції, стимулює і забезпечує зміцнення кадрового потенціалу.

Світоглядна функція формування кадрової політики сьогодні повинна відображати філософію свідомості та виходу на якість нового мислення, що також відповідає ідеологемі кадрової політики, спрямованої на розвиток людиноцентричного вектора пізнавальної стратегії – вивчення ціннісно-орієнтованої поведінки людини, її цільових мотиваційних установок відповідно до різних обставин та нових умов. За своєю сутнісною природою світоглядна функція забезпечує первинність ідеології над процесами та сталість розвитку, оскільки відображає взаємодію пізнавального, ціннісного та діяльнісного аспектів життєдіяльності організації. Ідеологічна функція кадрової політики доповнює світоглядну. Усі напрями кадрової політики – формування, збереження, відновлення, розвиток кадрового потенціалу – повинні будуватися на національній доктрині, пріоритеті національних інтересів, що сприятиме швидкому відновленню економічного та інтелектуального потенціалу України. Відповідно, людиноцентричний світогляд і національно орієнтована економічна політика вимагають адекватного інструментарію формування кадрової політики, який повинен будуватися на принципах поєднання професіоналізму, креативності й духовності. Отож, набуття нових компетенцій відповідно до індустрії 5.0, яка притаманна технологічно глобалізованому світові, пошук конкурентоздатних інноваційних механізмів та технологій, використання культурологічного чинника на основі специфіки національного менталітету в своїй сукупності забезпечать ефективну кадрову політику. Особливу роль в умовах війни відіграє комунікаційна функція, яка зазнала трансформації у горизонтальному та вертикальному розрізах і реалізується на підставі Закону України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” [7], норми якого передбачають спрощений порядок взаємодії персоналу із працедавцями та менеджментом організацій. Соціальна функція спрямована на реалізацію потреб персоналу, активне використання соціального пакету, узгодження інтересів всього колективу і організації

в цілому, поєднуючи самореалізацію працівників із загальною стратегією розвитку організації. Соціальна функція притаманна усім напрямам кадрової політики, оскільки в її основі закладено принцип людиноцентризму і механізм забезпечення безпеки персоналу.

Раціональне поєднання принципів і функцій дає змогу ефективно реалізувати усі напрями кадрової політики.

Висновки з проведеного дослідження.

Підходи до формування кадрової політики змінюються концептуально і методологічно залежно від об'єктивних чинників та етапів розвитку суспільства. В умовах сучасних реалій є підстави розглядати ціннісно-світоглядні засади формування кадрової політики, відповідно до яких традиційні напрями кадрової політики зберігаючи свою сутність, трансформуються ідеологічно за принципом людиноцентризму та технологічно модернізуються. Кадрова політика охоплює широкий спектр тактичних і стратегічних завдань щодо управління персоналом, які уможливають швидку адаптацію до загрозливих викликів сьогодення і закладають у кадрову політику нові складові ціннісно-світоглядного характеру.

Концептуальна визначеність кадрової політики орієнтує на подальші дослідження щодо конкретизації змістового наповнення кадрової політики новими елементами відповідно до впливів зовнішнього середовища. У стратегічному розрізі доцільно опрацьовувати механізми відновлення кадрового потенціалу і мотиваційні важелі його розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231–238
2. Замазій О.В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: концепції, технології, стратегії. Хмельницький : ХНУ. 2015. 334 с.
3. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 36–42.
4. Корж Г.В., Васильченко Р.В. Світоглядна культура: традиції та сучасність: Монографія. Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди. Харків : ФОП Панов А. М. 2020. 212 с.
5. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 3. С. 355–359.
6. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпечовому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2023. № 1 (69). С. 60–68.

7. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

8. Смоквіна Г.А. Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку *Економіка: реалії. Науковий журнал*. 2022. № 6 (64). С. 40–46.

9. Хондока В.А., Маркченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771.

10. Шаповал О.А. Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

REFERENCES:

1. Denisenko N., Budiakova O. (2018). Kadrova polityka yak osnova formuvannia innovatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstv [Personnel policy as the basis for the innovative formation of the enterprise personnel management strategy]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 4 (52), pp. 231–238. (in Ukrainian)
2. Zamazii, O. (2015). Tsinnisno-orientovane upravlinnia pidpriemstvom: kontseptsii, tekhnolohii, stratehii [Value-based management of the enterprise: concepts, technologies, strategies]. Khmel'nyts'kyj: KhNU, 334 p. (in Ukrainian)
3. Zachosova, N.V., Kimlyk, V.M., Zamohylina, A.V. (2023). Kadrova polityka zberezhennia intelektual'noho kapitalu: v ochikuvanni Industrii 5.0. [Personnel policy of preserving intellectual capital: awaiting Industry 5.0]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 1 (103), pp. 36–42. (in Ukrainian)
4. Korzh, H.V., Vasylychenko, R.V. (2020). Svi-tohliadna kul'tura: tradytsii ta suchasnist': Monohrafiia [Worldview culture: traditions and modernity: monograph]. Kharkivskyy natsionalnyj pedahohichnyj universytet imeni H.S. Skovorody. Kharkiv: FOP Panov A.M. 212 p. (in Ukrainian)
5. Kravchenko, O.O. (2016). Rol' kadrovoi polityky na pidpriemstvi. [The role of personnel policy in the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 3, pp. 355–359. (in Ukrainian)
6. Kopytko, M. (2023). Navchannia personalu iak element kadrovoi polityky pidpriemstva u minlyvomu bezpekovomu seredovyschi ta pry aktualizatsii kryzovykh sytuatsij v ekonomitsi. [Staff training as an element of the company's personnel policy in a changing security environment and in the update of crisis situations in the economy]. *Vcheni zapysky Universytetu «Krok»*, no. 1 (69), pp. 60–68. (in Ukrainian)
7. Pro orhanizaciyu trudovykh vidnosyn v umovax voyennoho stanu: Zakon Ukrayiny [On the organization of labor relations under martial law: Law of Ukraine]. 2022 July 01 № 2352-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (in Ukrainian)
8. Smokvina, H.A., Hryhor'ieva, A.V. (2022). Rol' kadrovoi polityky v suchasnykh umovakh: statystychnyj

ohliad ta peredumovy rozvytku [The role of personnel policy in modern conditions: a statistical review and prerequisites for development]. *Ekonomika: realii. Naukovyj zhurnal*, no. 6 (64), pp. 40–46. (in Ukrainian).

9. Khondoka, V.A., Marchenko, V.M. (2017) Metodolohichni pidkhodydo formuvannya kadrovoyi polityky na pidpryyemstvi [Methodological approaches to the formation of personnel policy at the enter-

prise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 13, pp. 768–771. (in Ukrainian)

10. Shapoval, O.A., Ivaniy A.O., Hal'chenyuk, A.O. (2018) Kadrovapolityka pidpryyemstva yak instrument systemy upravlinnya personalom [Personnel policy of the enterprise as a tool of personnel management system]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5, pp. 149–151. (in Ukrainian)