**План**

1. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві
2. Основні етапи побудови кадрової політики
3. Основні суб’єкти керуючої системи
4. Державна кадрова політика в Україні

Висновок

Література

**1. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві**

На сучасному етапі в Україні формується новий механізм мотивації праці та удосконалюється його основний інструмент - кадрова політика.

Нова філософія формування кадрової політики в Україні повинна виходити з того, що кадрову політику необхідно інтегрувати в стратегію розвитку країни, регіону, підприємства, враховуючи нові економічні та соціальні умови даного розвитку. У нових умовах розвитку економіки України повинні бути вирішені питання координації діяльності, узгодження інтересів, усунення протиріч та визначення нових функцій інституціональних структур, що займаються розробкою та реалізацією кадрової стратегії.

Стратегія розвитку державної кадрової політики, повинна бути спрямована на формування кадрового потенціалу України як найважливішого інтелектуального та професійного ресурсу українського суспільства, що забезпечує ефективний соціально - економічний розвиток країни та високу конкурентоспроможність у світовій соціально - економічній системі в конкретній історичній перспективі.

Розробка кадрової стратегії подібна з розробкою стратегії розвитку організації та складається у визначенні курсу дій, часу їх реалізації, показників оцінки процесу та розробки планів організаційно - технічних заходів щодо реалізації цього курсу дій. У кожному разі обрані напрямки розробки кадрової стратегії потрібно засновувати на стратегії розвитку країни, регіону та націлювати на формування виробничого поведінки, що сприяє його розвитку.

**2. Основні етапи побудови кадрової політики**

Основними етапами побудови кадрової стратегії є:

1. розробка нормативної бази в межах своєї компетенції;
2. формування цілей, завдань і принципів системи кадрової політики, що випливають із концепції економічного розвитку;
3. аналіз та облік зовнішніх факторів;
4. програмування, що включає розробку системи процедур, заходів та кадрових технологій;
5. моніторинг "людських ресурсів" (реалізація конкретних заходів та оцінка їх ефективності);
6. контроль на всіх ієрархічних рівнях керування.

**Стратегія кадрової політики визначає:**

* пріоритетність напрямків розвитку економіки, об'єктивна потреба створення кадрової політики як складової частини реформування економіки, як наслідок, необхідність аналізу реального стану кадрового корпуса, виявлення в ньому позитивних та негативних тенденцій, перспектив розвитку;
* суб'єкти та об'єкти кадрової політики, їх взаємозв'язок і взаємини кадрових процесах;
* характеристика основних принципів в кадровій політиці держави, регіону, підприємства, та їхня взаємодія.

Для забезпечення ефективного керування системою формування кадрової політики в цілому необхідно підрозділити її на ряд підсистем. Ці підсистеми утворять механізм управління, що представляє собою сукупність органів управління, засобів, методів та інструментів, за допомогою яких вони впливають на об'єкт управління для найбільш ефективного досягнення цілей, які стоять перед соціальною системою.

**3. Основні суб’єкти керуючої системи**

Основними суб'єктами керуючої системи є:

1. Органи державного управління.
2. Органи регіонального управління.
3. Кадри підрозділів системи управління "людськими ресурсами".
4. Інформаційно-управлінські зв'язки та потоки.
5. Основні методи управління регіональним ринком праці.

**Функції управління кадровою політикою включають:**

1. Аналіз ринку праці;
2. Прогнозування кадрової політики;
3. Планування чисельності для досягнення балансу попиту та пропозиції;
4. Інформаційне забезпечення;

Місце та роль даних функцій за останні роки істотно змінилися. Наприклад, зросла роль аналізу та прогнозування, звузилася функція обліку. Змінилася функція планування людських ресурсів, тому що господарюючі суб'єкти самостійні у своїх діях. Роль контролю з боку держави (на рівні регіону) зведена до мінімуму. Функція стимулювання практично повністю здійснюється в нижній ланці управління - на підприємстві.

**Кадрова політика** - це система мір, спрямованих на формування інституціональних структур, відповідно до цілей та інтересів країни, для ефективного процесу відтворення кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу економічної системи.

**Кадрова політика** - це вираження соціальних та економічних інтересів і відносин різних верств населення в кадровому контексті; це оптимальне сполучення державних, регіональних, групових, індивідуальних інтересів і потреб при розвитку кадрового потенціалу; це цілі, завдання, найважливіші напрямки та принципи роботи державних, регіональних і місцевих структур.

При формуванні ефективної кадрової політики, необхідно врахувати досвід країн з ринковими відносинами. Регулювання ринку праці в західних країнах здійснюється на трьох рівнях: державному, територіальному та на рівні організації. Існують різні моделі регулювання, що відрізняються цільовими постановами, методами та засобами, умовами господарського розвитку.

Кадрова політика визначає основний зміст програми набору, відбору, розміщення, підготовки та перепідготовки персоналу організації, але не зводиться до неї. Вона відбиває тенденції зміни інтересів і потреб, цінностей і мотивації співробітників організації, які визначають активність людини.

З огляду на світовий досвід, основні напрямки активної політики зайнятості на ринку праці повинні включити:

* професійну підготовку та перепідготовку, профорієнтацію та стимулювання адаптації до ситуації на ринку праці;
* заохочення безробітних до активного пошуку роботи, а підприємців до збільшення зайнятості шляхом надання їм субсидій та податкових пільг;
* створення умов підприємцям для наймання певних груп безробітних (молоді, інвалідів, довгостроково безробітних).

Відтворення та навчання трудових ресурсів - це дві складові процеса формування кадрового потенціалу, які визначають ефективність використання даного потенціалу.

В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати. У цей час, коли національною ідеєю проголошено "Інвестиції в людину", є підстави думати, що це позитивно позначиться на стані людських ресурсів країни.

**4. Державна кадрова політика в Україні**

Протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме – в кожному працівникові бачили, перш за все, слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Сьогодні характер трудової діяльності суттєво змінюється, що ставить підвищені вимоги до формування та реалізації кадрової політики в державі. Особливо важливим це питання є для управління персоналом у державній, у тому числі податковій, службі.

**Основні вимоги до кадрової політики:**

1. Державна кадрова політика не повинна бути декларативною, а абстрактною. Навпаки, вона повинна мати творчий, дієвий характер.
2. Повинна бути системною, комплексною і всебічною. Це обумовлює її динамічність, а відтак поетапність проведення.
3. Як об’єкт треба розглядати все працююче населення, всі його рівні, тобто державна кадрова політика повинна бути загальною.
4. Мати новаторський, але не кон’юнктурний характер, йти на декілька кроків вперед, бути прогнозованою, випереджувальною.
5. Сучасна державна кадрова політика повинна мати послідовно демократичний характер.

Необхідність розробки нової кадрової політики, кадрового забезпечення випливає із змісту тих завдань, які стоять сьогодні перед державою. Необхідно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадрових питань, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики і вимоги демократичного суспільства.

Для виконання своїх функцій державі необхідний апарат службовців. У той же час професійні кадри потрібні всім структурам, які функціонують у межах держави. Держава не може залишити ці кадри поза своїм впливом, тому що без цього не може бути забезпечена нормальна життєдіяльність людей, суспільства в цілому.

Державна кадрова політика (де її суб’єктом виступає держава) визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінки, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціональне використання кадрового потенціалу країни.

Окремі гілки влади, міністерства, відомства, місцеві державні адміністрації розробляють свої кадрові програми і плани, але в межах стратегії і тактики, реалізуючи державну кадрову політику. Саме за таких умов вона може стати ефективним важелем державного впливу на економіку і політичне життя.

У нових умовах суттєво змінюється зміст державної кадрової політики. З одного боку, він звужується з погляду змісту, а з другого, розширюється в плані збільшення об’єктів впливу, збагачення і розвитку ролі місцевих державних органів у роботі з кадрами.

Особливої уваги заслуговує питання про об’єкти та суб’єкти державної кадрової політики.

Протягом довгих років кадрова політика розглядалась як односторонній процес, який іде “зверху донизу”, з яскраво визначеною централізацією керуючого впливу. При цьому головним і майже повним суб’єктом кадрової політики була КПРС, яка майже зрослась з державними структурами. Усі інші суб’єкти кадрової політики лише виконували директивні вказівки.

**Суб’єктами кадрової політики** є народ, держава (а саме – її органи), партії та рухи, економічні і суспільні об’єднання.

**Об’єктами**, які протистоять суб’єктам кадрової політики і на яких направлена предметно-практична діяльність останніх, є кадровий корпус у цілому, або окремі категорії кадрів (управлінські кадри, кадри окремих партій).

Коли мова йде про об’єкт державної кадрової політики, то до уваги беруться всі кадри суспільства, все працездатне населення. Тому об’єкт кадрової політики не можна зводити тільки до управлінських кадрів. Держава через свої структури впливає на всі категорії працюючих. Саме такий погляд покладений в основу кадрової політики України. Підтвердження цьому є прийняті Указ Президента України № 1035 від 10 листопада 1995 р., яким затверджується Програма по роботі з керівниками державних підприємств, установ і організацій, та постанова Кабінету Міністрів України № 847 від 20 жовтня 1995 р., що вводить у дію Положення про формування кадрового резерву керівників державних підприємств, установ і організацій. Як бачимо, державна кадрова політика не може залишатися поза процесами формування і раціонального використання кадрового потенціалу, організації управління персоналом окремих галузей і відомств.

На ці категорії кадрів держава впливає на засадах визнання єдності мети, пріоритетів, введення стандартів, ліцензування, податкових тарифів, правового регулювання трудових відносин, соціального захисту всіх працюючих, фінансової підтримки окремих кадрових програм тощо. Таким чином, процес державного впливу не припиняється, а стає більш демократичним. Державне регулювання набуває характеру гнучкої взаємодії державних органів з кадровими службами інших структур, використовуючи при цьому методи рекомендацій, стимулювання, партнерства, фінансово-економічної підтримки, своєчасного інформування, а також моральні засоби. Суттєво зростає роль законотворчої і законоконтролюючої діяльності в кадрових процесах.

Але серед всіх категорій кадрів особливо складні і значимі функції виконують керівні кадри, які залиша­ються реальними носіями влади, багато в чому визначають технології, стиль всієї управлінської та інших форм трудової діяльності. Тому саме вони були і залишатимуться в центрі уваги держави, іншим є і буде характер державного управління цими кадрами.

Вище вже зазначалося, що з відмовою від командно-адміністративних методів управління економікою і децентралізацією управління соціально-економічними процесами значно звузилась сфера безпосереднього державного управління кадрами. Таким безпосередньо управлінським об’єктом залишиться тільки апарат органів влади і державного управління.

Відтак можна зробити висновок: нова кадрова політика не відмовляється повністю від державного регулювання організації праці значної частини працюючих, проте законом, який вимагає суворого дотримання, вона є тільки для державних службовців.

При цьому держава впливає на кадрові процеси, головним чином, за двома каналами: через закони, нормативні документи, управлінські рішення, а також через практичні дії чиновників державної служби, які постійно взаємодіють з кадрами інших структур, контролюючи від імені держави її закони.

Головна мета сучасної державної кадрової політики: забезпечити високий професіоналізм управлінського процесу і всі ділянки трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками, здатними забезпечити відродження України.

Ця політика покликана визначити шляхи, засоби і механізми кадрового забезпечення реформ, максимально ефективно використовувати кадровий інтелектуальний потенціал, вироблення принципів і критеріїв відбору та розстановки кадрів за об’єктивними даними, стимулюючи їх службове і професійне зростання.

**Розробляючи шляхи державної кадрової політики, необхідно виділити три основні напрямки:**

1. визначення суб’єктів кадрової роботи, їх функції, повноваження і відповідальність як по “вертикалі” (співвідношення функцій і прав у вирішенні кадрових питань центральних, регіональних і місцевих органів), так і по “горизонталі” (між органами різних гілок влади, відносно недержавних структур);
2. визначити поточні і найближчі завдання та пріоритети;
3. вибрати засоби, форми, технології роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності.

Державна кадрова політика повинна базуватися на загальних принципах та спиратися на належне організаційно-структурне і матеріально-фінансове забезпечення. Доцільно виділити такі організаційні принципи державної кадрової політики:

* підбір кадрів за діловими, професійними і моральними якостями на засадах комплексної й об’єктивної їх оцінки; рівність і відкритість вирішення всіх кадрових питань демократично і гласно, однак з можливістю призначення на окремі посади;
* послідовності керівництва; забезпечення законності, дотримання нормативних вимог у вирішенні кадрових питань.

**Висновок**

Кадрова політика - це система мір, спрямованих на формування інституціональних структур, відповідно до цілей та інтересів країни, для ефективного процесу відтворення кадрового потенціалу на певній фазі життєвого циклу економічної системи.

Головна мета сучасної державної кадрової політики: забезпечити високий професіоналізм управлінського процесу і всі ділянки трудової діяльності кваліфікованими, активно діючими, добросовісними працівниками, здатними забезпечити відродження України.

Тенденції розвитку українського суспільства свідчать, що персонал державної служби в найближчий час зіткнеться з новою ситуацією. Вона визначатиметься політичним і економічним плюралізмом, зростанням ролі науки в організації управління, розширенням застосування сучасних інформаційних технологій. Ці умови вимагають формування нового типу персоналу, особливо вищого рівня державної служби.

Роблячи висновки, необхідно зазначити, що в сучасних умовах державна кадрова політика повинна стати прискорювачем соціально-демократичних перетворень, центром усього управлінського процесу. Цілі та принципи кадрової політики можуть стати мобілізуючою й організуючою силою в координації і взаємодії всіх державних, економічних і громадських структур у вирішенні кадрових питань, у формуванні, розвитку та раціональному використанні всього кадрового потенціалу, в тому числі управлінського і підприємницького.

В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати.

**Література**

1. Гальчинський А. Основи економічних знань. К.: Вища школа. 2001. - 632с
2. Економіка підприємств: Посібник / за ред. П.С. Харіва. ѕ Тернопіль. Економічна думка. 2000, - 500с.
3. Економіка підприємства (Том ІІ)/За ред. проф. С. Ф. Покропивного, -Київ:"Видавництво "Хвиля-Прес"",-2001 - 478с
4. Крушельницька І. А. Управління персоналом. - К., АСТ, 2005. - 258 с.
5. Курс экономической теории. Под ред. Чепурина. К., 2001. - 269 с