Міністерство аграрної політики України

Вінницький національний аграрний університет

Кафедра аграрного менеджменту

Факультет менеджменту

Реферат

З дисципліни: Управління персоналом

На тему:

**"Кадрова політика організації: суть, проблеми, перспективи"**

Виконала

Студентка групи 44-ДРУ

Українець О.В.

Перевірила

Поліщук О.Ю.

Вінниця - 2010

Зміст

Вступ

1. Сутність кадрової політики

1.1 Типи кадрової політики

1.2 Планування чисельності кадрів та джерела їх забезпечення

1.3 Оцінювання кадрових ризиків на підприємствах

2. Сучасна державна кадрова політика: стан і перспективи

3. Кадрова політика зарубіжних країн

3.1 Специфіка прийняття в організацію у фірмах США та Японії

3.2 Аутплейсмент на кадровому ринку

Висновок

Список використаної літератури

# Вступ

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Ось чому в Римській імперії правили такі різні імператори, як непереможний Цезар і розпусник Калігула, войовничий і кровожерливий Нерон. А Стародавня Греція дала так багато яскравих особистостей у галузі науки, культури і мистецтва: Архімед, Арістотель, Евклід, Платон, Сократ, Софокл і Есхіл.

Уже в XX столітті змогли більше 30 років існувати авторитарні режими в багатонаціональних країнах: Франко - в Іспанії, Сталін - в СРСР, Мао Цзедун - в Китаї. Очевидно, все це - наслідок кадрової політики держави.

Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основні форми роботи з персоналом, а також загальні та специфічні вимоги до нього. Кадрова політика повинна базуватися на наступних принципах:

справедливість;

послідовність;

додержання норм трудового законодавства;

рівність та відсутність дискримінації.

Розробка кадрової політики покладається на вище керівництво організації і кадрову службу. Основною метою кадрової політики є забезпечення організації персоналом відповідної кваліфікації, в необхідній кількості та визначений час.

# 1. Сутність кадрової політики

# 1.1 Типи кадрової політики

Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності. Основним завданням кадрової політики є:

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

створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

раціональне використання персоналу;

формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього. До зовнішніх факторів відносяться:

національне трудове законодавство;

взаємовідношення з профспілкою;

стан економічної кон'юнктури;

стан і перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми факторами є:

структура, цілі і стратегія організації;

територіальне розміщення;

технології виробництва;

організаційна культура;

кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;

фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;

існуючий рівень оплати.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів. [8; 51]

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки:

1. Пасивний. На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки пращ персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.

2. Реактивний. Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.

3. Превентивний. Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

4. Активний (раціональний). Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди.

5. Авантюристичний. Керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;

зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;

виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

збереження кадрового ядра підприємства;

найм перспективних працівників зі сторони;

централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

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 корегуватись відповідно до змін тактики підприємства економічної ринкової ситуації;

економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи по боти з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Тому традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення основного персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише - за рахунок працівників з організації, Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кадрова політика формує:

* вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
* відношення до "капіталовкладень" в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
* відношення до стабілізації колективу;
* відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Типи кадрової політики організації

За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію

Пасивна

Реактивна

Превентивна

За ступенем відкритості формування кадрового складу

Відкрита

Закрита

Активна

Авантюристична

Рис.1. Типи кадрової політики організації

# 1.2 Планування чисельності кадрів та джерела їх забезпечення

Основна мета кадрової політики - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, і розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

З метою вивчення реакції колективу на вибрану кадрову політику необхідно проводити соціологічні дослідження та аналіз їх ефективності. Правильно вибрана кадрова політика забезпечує:

своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкуренти спроможності, стабільності та надійності підприємства;

* стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства;
* раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою;
* ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника;
* створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження;
* розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною;
* стимулювання і бажання кожного працівника до збереження доброго морального клімату в колективі;
* стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Ризик не реалізувати вибрану кадрову політику або реалізувати не повністю може бути викликаний:

* зміною загальної стратегії і виробничої діяльності підприємства як реакція на несприятливі зміни ситуації зі збутом продукції;
* зміною ситуації на ринку праці;
* трудністю швидкої окупності засобів, що вкладаються в робочусилу
* небажанням працівників реагувати і діяти в потрібному для підприємства напрямі.

Оскільки кадрова політика є похідною від загальної стратегії розвиткупідприємства, то обґрунтування її вибору залежить від того, як якісно були проведені маркетингові дослідження підприємством можливої реалізації своєї продукції і його конкурентоздатності. Тому загальний план кадрової політики повинен корегуватись відповідно до змін, що складаються.

В цілому процес планування людських ресурсів може бути розподілений на три етапи:

оцінку наявних кадрів організації;

оцінку, прогноз майбутніх потреб;

розробку програми забезпечення задоволення майбутніх потреб.

Причому на кожному із етапів оцінювання та прогнозування здійснюється не тільки на основі аналізу кількісного складу працюючих, але і якісного. На заключному етапі програма забезпечення кадрами повинна передбачати конкретний графік та заходи по залученню, найму, підготовці та переміщенню працівників, які є необхідними для досягнення цілей організації.

Можна виділити такі види планування персоналу:

стратегічне або довгострокове (з перспективою на 10 - 15 років), яке часто здійснюється у формі цільових комплексних програм, що можуть бути націлені на вирішення важливих проблем. Прикладом може бути розвиток окремих регіонів чи зниження рівня безробіття. При цьому враховують основні моменти сучасної кадрової політики та демографічної ситуації, що впливає на баланс трудових ресурсів та їх переміщення. Важливим при цьому є врахування впливу науково-технічного прогресу на ці процеси, а також досвід роботи з кадрами у попередні роки;

перспективне (до 5 років), що дає можливість комплексно реалізувати найважливіші процеси формування кадрового потенціалу організацій, підприємств, галузей. Такі плани, як правило, містять окремі розділи, присвячені вдосконаленню кадрового складу організації, підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, а також виховним заходам та формування організаційної культури;

поточне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше.

Основними методами планування та прогнозування потреби в робітниках є такі:

* балансовий метод, який передбачає досягнення динамічної рівноваги між різними категоріями персоналу та їх розподілу у відповідності з потребами виробництва;
* метод системного аналізу, що враховує соціально-економічні та демографічні особливості та застосовується при плануванні на перспективу;
* метод експертного аналізу, тобто через судження експертів;
* метод порівняльного аналізу динаміки соціальних процесів в колективі, наприклад, звільнення за роками, періодами, окремими групами працюючих;
* економіко-математичні методи з метою оптимізації розвитку та функціонування підприємства.

При визначенні потреби у спеціалістах основними методами є штатно-номенклатурний та нормативний.

Розвиток ринкових умов створив нову ситуацію на ринку праці, відмінну від тієї, яка була притаманна плановій економіці. За тих умов відбувався чіткий строгий організований розподіл робочої сили між регіонами (через переселення), між галузями та підприємствами (через направлення на роботу випускників навчальних закладів) відповідно до поданих заявок. Звичайно, ці заходи по розподілу робочої сили були також фінансово забезпечені.

Але і в сучасних умовах господарювання основними джерелами забезпечення потреби в кадрах для організацій є:

вищі та професійно-технічні навчальні заклади денної форми навчання, які розподіляють спеціалістів відповідно державному замовленню та договорів, укладених з підприємствами;

центри зайнятості населення, однією із функцій яких є забезпечення підприємств необхідними кадрами з урахуванням професійної підготовки громадян, їх побажання та рекомендацій спеціалістів-консультантів.

комерційні кадрові агенції, які забезпечують потреби організацій в кваліфікованому персоналі з адаптацією до потреб претендентів;

самостійна робота кадрових служб організацій по пошуку необхідних претендентів на вакантні посади серед свого персоналу або зі сторони,

В останні роки спостерігається розширення цільової підготовки кадрів на основі договорів між організаціями та навчальними закладами по підготовці та перепідготовці кадрів.

Значна кількість організацій, які приймають студентів для проходження виробничої практики, здійснюють вибір, саме серед цих практикантів, які зарекомендували себе якнайкраще.

Відомим у цьому напрямку є також організований набір кадрів, що являє собою форму планового залучення групи працюючих на добровільній основі для виконання постійної чи сезонної роботи в організаціях. Дозволи на здійснення організованого набору підприємства отримують в органах по працевлаштуванню після створення необхідних умов для прийняття та розміщення залучених на роботи (можливо також із сім'ями). Прикладом може бути залучення підприємствами східної частини нашої країн на сільськогосподарські роботи трудових ресурсів із західних регіонів України.

# 1.3 Оцінювання кадрових ризиків на підприємствах

Кадрові ризики - це небезпека втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу.

Статистика свідчить про те, що близько 20% робітників заради задоволення своїх потреб намагаються завдати шкоди підприємству (навіть з ризиком для себе). Дослідники корпоративних відносин всередині підприємства стверджують, що близько 50% робітників готові порушити закон та корпоративні правила, завдавши шкоди своєму підприємству, якщо це не викличе для них ніяких наслідків. І лише не більше ніж 30% співробітників абсолютно лояльні до свого підприємства, тому управління кадровими ризиками є не тільки актуальною проблемою, а й виступає як суттєвий фактор покращення фінансових результатів господарської діяльності, а відповідно, і підвищення вартості підприємства. [5; 54]

Основними видами кадрових ризиків, безпосередньо пов'язаних з трудовим потенціалом, є: посадові ризики, кваліфікаційно-освітні ризики, операційні та організаційні ризики. Більшість кадрових ризиків належать до операційних, оскільки вони пов'язані з порушенням технологій виробництва, процесів та корпоративних правил, з порушенням у внутрішньому контролі та організації, з невиконанням посадових обов'язків, низькою кваліфікацією, помилками та зловживаннями персоналом підприємства.

Кадровий аудит та моніторинг, які проводяться систематично, дають змогу визначити такі результати:

* оцінювати фактичні та потенційні рівні знань, умінь та навичок робітника, його толерантність, креативність і лоальність;
* об'єктивно визначати категорію робітника;
* встановлювати можливість впливу окремого робітника і колективу в цілому на фінансові результати та вартість підприємства.

Система управління кадровими ризиками базується на тому, щоб ризики, які виникають у результаті трудової діяльності або бездіяльності персоналу підприємства, виявляються шляхом:

зміни капіталу підприємства (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід зарахувати людський, у тому числі інтелектуальний капітал;

реалізації знань, умінь та навичок робітників, а також реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків.

Вплив чисельності персоналу на кадровий ризик диференційовано по різних категоріях. Чисельність виробничого персоналу, що безпосередньо створює продукцію або послуги, незначною мірою впливає на виробничий ризик, оскільки витрати на утримання цієї категорії належать до змінних, які змінюються майже пропорційно до обсягу продукції, яку випускають. Тому відхилення і по чисельності виробничого І персоналу справляють довготривалий відстрочений вплив, який може впливати на стратегічну конкурентоспроможність підприємства, за рахунок впливу на якість майбутнього випуску продукції.

Ризик невідповідності чисельності виробничого персоналу вимірюється за допомогою коефіцієнта, який побудований на співвідношенні фактичної чисельності (Чф) з чисельністю, яка відповідає очікуваній перспективній потужності підприємства (Ч0)

Кп = (Ч0-Чф) /Чф + 1 (1).

Мінімальне значення цього коефіцієнта дорівнює одиниці та відповідає збіганню фактичної та необхідної чисельності персоналу. Чим більше одиниця значення, тим більше ризик невідповідності чисельності виробничого персоналу. [5; 55]

Чисельність адміністративно-управлінського та невиробничого персоналу, утримання якого належить до постійних виробничих витрат, безпосередньо впливає на операційний ризик підприємства. При зменшенні обсягів збуту та виробництва ці витрати не знижуються та вираховуються з виторгу, який зменшується, що суттєво зменшує прибуток та може призвести до тяжких економічних наслідків.

Як нормований коефіцієнт, що оцінює цей ризик, розглянемо відношення фактичних витрат на утримання адміністративно-управлінського та невиробничого персоналу (АФ) до економічно необхідного їх рівня, який визначається, виходячи із рентабельності, що вимагається, та фактичного обсягу реалізації (Ан):

Ка = Аф/Ан, (2).

Серед якісних характеристик персоналу необхідно розглянути рівень кваліфікації виробничих робітників, який повинен відповідати складності робіт, які вони виконують. Якщо кваліфікація робітників нижча за складність робіт, які вони виконують, то наслідками кадрового ризику є зниження якості продукції, яку виробляють, підвищення витрат на виробництво за рахунок виникнення браку, ремонтів. У результаті можливе зниження реалізації за рахунок погіршення якості та зменшення суми прибутку в результаті зростання невиробничих витрат.

При перевищенні кваліфікації робітників над складністю робіт зростають витрати на виробництво за рахунок доплат по тарифному коефіцієнту, внаслідок чого можливе: зменшення продажу при підвищенні ціни або зменшення норми прибутку при незмінній ціні.

Ризик невідповідності кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу пов'язаний з можливими втратами в якості рішень за рахунок невідповідності рівня освіти робітника кваліфікаційним вимогам посади, яку він обіймає. Кількісна оцінка відповідності по кожній посаді визначається множенням двох характеристик: відповідності за рівнем освіти та відповідності за профілем освіти. Якщо фактична характеристика людини, яка займає посаду, відповідає кваліфікаційним вимогам, то кількісна її оцінка прирівнюється до одиниці, якщо не відповідає - до 0,5.

Середній коефіцієнт відповідності (Кс) розраховують шляхом ділення суми кількісних характеристик відповідності всіх адміністративних робітників на їх чисельність. Нормований коефіцієнт ризику невідповідності кваліфікації адміністративного персоналу визначається як зворотна величина до коефіцієнта відповідності:

Кка = 1/Кс (3)

При повній відповідності кваліфікації коефіцієнт ризику буде дорівнювати одиниці. [5; 56]

В умовах ринкової економіки та конкуренції підприємство обов'язково повинно враховувати ризик можливої втрати кваліфікованих кадрів. Для його оцінки необхідно відстежувати стан та, в першу чергу, оплату праці працівників в організаціях, якими можуть бути робітники номенклатури спеціальностей даного підприємства. Оцінка ризику будується на вимірювані рівня оплати праці на підприємстві та в цих організаціях:

Кпк = Зк\* Дк / Зо\*До (4)

де Зк - середньомісячна заробітна плата у конкурентів на ринку праці; Дк - коефіцієнт регулярності виплати заробітної плати конкурентами на ринку праці; Зо-місячна заробітна плата в організації;До - коефіцієнт регулярності виплати заробітної плати в організації.

Загальними в господарській діяльності є три принципи зниження ризику: не ризикувати більше, ніж це дає змогу зробити власний капітал; не забувати про наслідки ризику; не ризикувати багато чим заради малого.

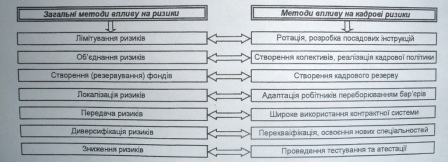


Рис 2. Схема адаптації загальних методів впливу на ризики, застосовуючи до кадрових ризиків.

Заключним етапом управління кадровими ризиками є етап впливу (з метою їх запобігання або мінімізації). Обґрунтованість рішень, які приймаються по управлінському впливу, зумовлюється використанням відповідних методів управління ризиками і персонально орієнтованою мотивацією персоналу. [5; 57]

# 2. Сучасна державна кадрова політика: стан і перспективи

Практика кадрових процесів у державному управлінні України показує, що труднощі, які є, та помилки, що повторюються, зумовлені проблемами відсутності теоретичних розробок у цій сфері.

Відчувається гостра потреба у кваліфікованих кадрах, загальновизнаною є "криза керівників", особливо середньої ланки. Різко погіршився освітній рівень посадових осіб органів місцевого самоврядування. Серед новообраних сільських голів значна частина закінчила лише середні або профтехосвітні навчальні заклади. Маємо дефіцит професійних кадрів на тлі безробіття. На сьогодні єдина кадрова політика щодо державних підприємств, установ та організацій, що забезпечують виконання функцій держави, практично повністю відсутня. Наразі в Україні відбувається процес зміни поколінь у владі. Щоби надати цьому процесові гармонійності та послідовності доцільним видається розробка та прийняття Концепції державної кадрової політики, яка створить передумови для наступності поколінь управлінців, нерозривності зв'язку між управлінськими генераціями, дозволить новому поколінню управлінців, використовуючи позитивний досвід старшого покоління, сприймати одночасно й нові підходи у державному управлінні, що ґрунтуються на принципово іншому розумінні ролі, функцій та призначення держави. [11; 13]

Концепція сучасної державної кадрової політики України (далі Концепція) є стратегічним документом, спрямованим на визначення системи принципів, пріоритетів, основних напрямів, засад, механізмів формування, розвитку та використання людського, трудового кадрового потенціалу держави на сучасному етапі. [11; 14]

Концепція базується на:

* цінностях і філософії гуманізму, які орієнтують діяльність у цій сфері на сприяння всебічного розвитку та самореалізації людини, гуманізації системи професійної соціалізації та технологій кадрової роботи;
* Конституції України, європейських принципах публічного права та управління, чіткого розмежування регулятивних і управлінських функцій держави;
* засадах сучасної демократії, що передбачає свободу вибору професійної діяльності особи, творчу конкуренцію, гармонію прав і обов'язків;
* врахуванні тенденцій сучасного розвитку суспільства, становленні постіндустріальної інформаційної цивілізації, яка базується на інноваціях, творчості та знаннях;.
* принципах соціального партнерства, рівноправного залучення всіх заінтересованих суб'єктів до процесів формування та реалізації кадрової політики;
* досягненнях теорії та практики сучасного кадрового менеджменту, передусім концепціях та технологіях управління людським розвитком, людського та кадрового потенціалу.

Основними напрямами державної кадрової політики мають стати:

* розроблення концепції та програм відновлення, розвитку та використання людських, трудових і кадрових ресурсів;
* розвиток та ресурсне забезпечення інститутів кадрової системи та соціального партнерства в сфері державної кадрової політики;
* нормативно-правове забезпечення державної кадрової політики;
* розроблення морально-етичних основ роботи з кадрами, удосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики, підстав і процедур притягнення до відповідальності за її порушення;
* зміцнення системи захисту професійних інтересів та прав працівників, передусім через залучення профспілок, асоціацій роботодавців, трудових колективів до розробки та реалізації кадрової політики;
* створення системи аудиту, моніторингу людських, трудових і кадрових ресурсів" проектного та аналітичного забезпечення кадрової системи;
* оновлення державних стандартів щодо кваліфікаційних вимог у ключових видах економічної діяльності та професійної освіти;
* приведення кадрової системи та кадрової роботи в Україні у відповідність до стандартів ЄС;
* створення національного кадрового резерву та проведення з ним системної роботи;
* створення загальнодержавного інформаційного банку даних про потреби підприємств, організацій, установ у кваліфікованих кадрах інфраструктури його ведення та надання відповідних послуг;
* створення системи та технологій залучення інвестицій у розвиток трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи;
* створення складових загальнонаціональної кадрової системи - регіональних кадрових підсистем, орієнтованих на пріоритети регіонального розвитку та кадрової політики регіону;
* сприяння розвитку самоврядування та партнерських засад у реалізації державної кадрової політики та її регіональних складових;
* створення соціально-економічних, нормативно-правових, організаційних механізмів подолання негативних міграційних процесів та їх наслідків. Стимулювання зворотної міграції;
* детінізація трудових ресурсів, ринку праці, подолання зловживань при наймі, організації трудового процесу та оплаті праці;
* проведення активної кадрової політики щодо жінок (період підготовки до пологів і догляд за дитиною), інвалідів, пенсіонерів, іноземних робітників;
* відновлення сектора трудових ресурсів, який об'єднує кваліфіковані робочі кадри для ключових секторів економіки, пов'язаних із науково-технічним прогресом;
* оновлення підсистеми кадрів для сільського господарства з урахуванням потреб ринкової економіки, розвитку фермерства, посилення кооперації, модернізації агротехнологій, відтворення соціокультурної інфраструктури;
* посилення професіоналізації державного управління та формування його потужного кадрового потенціалу;
* оптимізація кадрового забезпечення наукової сфери та підвищення ефективності використання наукового потенціалу;
* адаптація кадрів соціокультурного сектора до вимог ринкової економіки, глобалізації культури та сучасних технологій соціокультурної комунікації. Підвищення соціально-економічного статусу цих кадрів;
* реформування загальнонаціональної системи професійної підготовки кваліфікованих кадрів з метою задоволення потреб ключових секторів економіки, сільського господарства, науки та культури;
* стимулювання висококваліфікованої праці для розвитку наукоємних та інноваційних видів діяльності, використання ресурсозберігаючих технологій;
* адаптація національних кадрів до інформатизації суспільства, впровадження інформаційних технологій в усіх ланках кадрової системи;
* створення системи залучення, професійної орієнтації, підготовки та адаптації молоді до роботи в ключових галузях економіки, сільського господарства, соціокультурної сфери. [11; 16]

Недостатня ротація кадрів підсилює кризу професійної та кваліфікаційної структур вузівського сектору, тому що стримує приплив у науку молодих, підготовлених спеціалістів, які володіють знаннями нових технологій, досліджують нові напрямки науки.

Особливість сучасної кадрової політики у сфері освіти полягає в її стихійності та відсутності будь-яких чітких принципів відбору викладацького складу. Негативні тенденції (старіння професорсько-викладацького складу, відтік молодих викладачів у комерційні структури, за кордон, розрив спадковості поколінь) обумовили необхідність розробки нової концепції кадрової політики в системі вищої та середньої професійної освіти.

Проблемна ситуація збереження та відновлення кадрового складу характеризується як позитивними тенденціями, так і кризовими процесами. До позитивних тенденцій відносяться такі: відновлення нормативно-правової бази функціонування, підготовка та підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів вищої школи; тенденція збільшення чисельності основного (штатного) персоналу, який працює за сумісництвом в іншому ВНЗ; абсолютне та відносне збільшення чисельності викладачів, які мають учений ступінь доктора наук та облікове звання професора; збільшення загального прийому аспірантів; зменшення адміністративно-бюрократичного тиску на викладачів; широкий розвиток процесу формування професійних академічних товариств (союзів, асоціацій, громадських академій наук тощо).

Відкритість України серйозно актуалізувала питання трудової міграції за кордон. Держава стала постачальником висококваліфікованої робочої сили до більш розвинутих країн, які мають можливість постійно замінювати малокваліфіковану робочу силу за рахунок інших країн. Тому виникає потреба щодо розроблення і запровадження відповідних механізмів, які б сприяли уповільненню негативних міграційних процесів, а в подальшому і стимулювали б зворотну міграцію. [3; 126]

Реалізація цих та інших завдань вимагає врахування світових інтеграційних тенденцій розвитку при формуванні і реалізації вітчизняної державної кадрової політики, оскільки це один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в державі (органі, колективі), тому що вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності підготовки і ефективного використання кадрів, розвитку, накопичення і використання людського капіталу.

За даними органів статистики, обсяг підготовки кадрів на виробництві в Україні за останнє десятиріччя скоротився вп'ятеро, періодичність підвищення кваліфікації зайнятих у галузях економіки країни працівників становить у середньому 15-17 років, що у 4-5 разів перевищує відповідні показники розвинених країн.

Основні причини негативного становища в кадровій політиці - нестабільність роботи підприємств, спад виробництва, відплив кваліфікованих робітничих кадрів. Слід брати до уваги й те, що через несприятливу демографічну ситуацію на більшості підприємств спостерігається значне постаріння кадрів.

Сучасна система підготовки кадрів має оперативно реагувати на потреби економіки. Гнучкість системи може значно підвищитися завдяки певній децентралізації профнавчання, особливо його фінансування. Нині Державний бюджет уже не є джерелом гарантованого профнавчання, однак держава може відігравати вагому роль у стимулюванні інвестицій у підготовку кадрів з боку підприємств.

Багато країн практикують спеціальні податки на фонд заробітної плати підприємств, що залишаються в розпорядженні тих, хто інвестує певні кошти у підготовку кадрів. Решта підприємств зобов'язані перераховувати ці кошти до бюджету. Крім того, застосовуються й інші стимули, пов'язані зі зменшенням податку на прибуток підприємств, що витратили кошти на підготовку кадрів.

Кожне підприємство має розробити власну "Програму формування розвитку персоналу" із передбаченням заходів щодо адаптації нових робітників, розвитку наставництва, засобів морального та матеріального стимулювання шефів та молодих робітників, систем підвищення продуктивності праці та мотивації молоді до здобуття дефіцитних професій. Це надасть можливість підвищити соціальну привабливість робочих місць і рівень заробітної плати, а відтак - закласти міцний фундамент майбутнього процвітання підприємств.

Побутує думка, що виробництво відокремлене від професійного навчання. Ця позиція є помилковою, оскільки будь-яка трудова активність має починатися з концепції трудового виховання, яка включає такі основні положення:

забезпечення професійно орієнтованої підготовки майбутніх кадрів шляхом наближення професійного навчання до виробничого процесу;

залучення майбутніх кваліфікованих працівників до засвоєння початкових суспільних норм і виконання ними простих виробничих завдань;

засвоєння елементарних моральних норм поведінки у колективі та самостійної трудової діяльності;

Отже, виконанню зазначених положень сприятиме низка ефективних заходів у галузі освіти, а саме:

перегляд старих методів і розробка нових підходів до виконання програми виробничої практики студентів (особливо студентів профільних ВНЗ) у напрямку можливості подальшого працевлаштування молодих спеціалістів;

впровадження системи "наставництва", що дасть можливість досвідченим працівникам навчати молоді кадри, адаптуючи їх до виробничих умов;

впровадження на законодавчому рівні чітких гарантій відшкодування працівником підприємству коштів, витрачених на його навчання, підвищуючи, таким чином, взаємну відповідальність роботодавця і працівника;

з метою вирішення проблеми кадрового забезпечення необхідне укладення між відповідними регулюючими державними органами, підприємствами промислової та будівельної галузей, а також спеціалізованими профільними навчальними закладами міжгалузевої багатосторонньої угоди, що надасть можливість самим підприємствам впливати на напрямок і склад підготовки кадрів для своїх потреб.

# 3. Кадрова політика зарубіжних країн

# 3.1 Специфіка прийняття в організацію у фірмах США та Японії

У промислово розвинених країнах подальша інтенсифікація виробництва та впровадження результатів науково-технічного прогресу зумовлюють структурну перебудову економіки та скорочення зайнятості населення. При цьому скорочується в першу чергу кількість робочих професій, а кваліфікація кадрів дуже швидко старіє у зв'язку зі швидким оновленням технології виробництва. За даними комісії Європейського співтовариства система освіти відстає від рівня розвитку техніки та технологій щонайменше на 5-10 років. Тому проблема підготовки, перепідготовки кадрів, забезпечення організацій кваліфікованим персоналом є однією із важливих.

Вивчення досвіду формування складу управлінських кадрів на рівні аграрних підприємств та на рівні визначних регіонів за кордоном показало, що у країнах, які обрали ринкову систему господарювання, не застосовується ніяких нормативних регламентів для планування потреби в управлінських кадрах для сільськогосподарських підприємств.

Західні вчені вважають, що найкращим регулятором перерозподілу робочої сили є ринкові відносини. Можливість кожного отримати робоче місце в XXI сторіччі буде визначатися кваліфікацією кожного.

Головною метою професійних спеціалістів-менеджерів у країнах з розвинутою ринковою економікою є:

* підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;
* орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників;
* розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу;
* розробка правил приймання та звільнення персоналу;
* вирішення питань щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

В. Хойєр наводить такі узагальнені рекомендації менеджерам за їх професійними функціями:

1) У разі невдачі брати відповідальність на себе, не перекладаючи її на підлеглих.

2) Сприяти подальшому підвищенню рівня кваліфікації і розвитку здібностей співробітників.

3) Перевіряти результати у досягненні поставлених цілей, а не діятиму наказовому порядку, розвивати самостійне мислення співробітників.

4) Виявляти лояльність до працівників у разі прорахунків і невдач.

5) Враховуючи індивідуальність працівників, мати до кожного свій підхід.

6) Усвідомлювати свою відповідальність перед колегами, бути їх керівником, а не товаришем.

В США на ряду з державною службою працевлаштування населення важливим джерелом забезпечення потреби в кадрах є посередницькі структури, основною метою діяльності яких є пошук необхідного персоналу відповідно до заявок організацій. Вартість підбору одного з таких спеціалістів може становити близько однієї третини його річного посадового окладу.

Державні служби працевлаштування здійснюють реєстрацію вакантних місць, поширюють цю інформацію на ринку праці, здійснюють профорієнтаційну роботу та консультування, а також надають допомогу спеціально визначеним групам, наприклад, інвалідам. Ефективність їх роботи визначається не кількістю працевлаштованих, а швидкістю заповнення вакансій.

У США також широко застосовується практика пошуку роботи для цілих груп бажаючих її тримати, яка включає також навчання необхідним навичкам та умінню в подальшому, знаходити оптимальний контакт з підприємцями.

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є такі заходи:

1. Надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на фірмі порядку: щоденно, щотижня, щомісяця або наприкінці року. Вони є інструментом контролю і сприяють підвищенню відповідальності за доручену справу, а також розвитку ініціативи працівників щодо удосконалення господарської діяльності фірми.

2. Проведення щотижня оперативних нарад на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. На таких нарадах заслуховуються звіти керівників з актуальних питань поточного моменту, обговорюються конкретні заходи та рішення, які приймаються до виконання. Оперативні наради дають змогу президентові або головному адміністратору фірми ознайомитись з поточним станом справ і внести корективи у господарську діяльність фірми. Менеджери, у свою чергу, звітують перед вищими управлінськими рівнями. У звітах менеджерів дається оцінка змін у діяльності персоналу, змін вартості робочої сили, вартості переміщення людей або обладнання, відповідності принципам технічної політики.

Аналіз проблем кадрового складу і розробку методів управління персоналом менеджери здійснюють на основі такої інформації:

витрати на добір і розстановку персоналу;

сучасний рівень плинності персоналу;

прогнозна потреба у персоналі різних професій.

Аби поліпшити контакти між менеджерами і рядовими працівниками, спрощується фінансова звітність фірми, яка стала доступною для працівників, що створює для них можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні управління.

Нові виробничі системи, засновані на колективній праці, вимагають, щоб працівники-виконавці мали всю інформацію для розробки заходів щодо підвищення продуктивності праці.

Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої.

Поступаючи на роботу, претенденти проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна фірма розробляє свої критерії відбору і свій порядок приймання працівників. Після приймання на роботу здійснюється процедура введення у посаду, коли працівника знайомлять з його посадовою інструкцією нормативними документами з вузької спеціалізації і не знайомлять зразу з діяльністю фірми.

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.

Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах.

В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1. Ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2. Якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці. Добір персоналу починається після того, як пропозиції по новій посаді будуть затверджені вищим керівництвом.

3. Відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру, Він готує короткий список кандидатів по цій посаді. У деяких фірмах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів фірми.

4. Кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності - з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник.

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку).

Робота кожного працівника оцінюється один-два рази на рік. Результати оцінки обговорюються працівником і його керівником та підписуються обома сторонами. Вони містять перелік недоліків у роботі і шляхи їх ліквідації, а за необхідності - подальше перебування на посаді залежить від поліпшення праці. Остаточне рішення про звільнення працівника приймає керівник на 2-3 рівня вищий за безпосереднього керівника. Якщо працівник, котрий звільняється, є членом профспілки, то причини звільнення обговорюються з її представниками і у відповідності з трудовим договором (контрактом). Рішення про звільнення працівник може оскаржити на більш високому рівні керівництва або через суд. У деяких фірмах є комісії по трудових спорах, які розбирають скарги працівників у зв'язку зі звільненням. У складі комісії є представники адміністрації та працівників.

В американських фірмах кадрова політика будується майже за такими принципами:

1. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.

2. Запровадження автоматизації у виробництво внесло суттєві зміни в роботу персоналу:

заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, більш прийнятними і зручними для працівників;

зменшення обсягу роботи у центральних службах і скорочення адміністративного апарату;

перехід на гнучкі форми оплати праці;

об'єднання спеціалістів у наскрізні (від конструювання до виробництва) колективи - проектно-цільові групи.

У Японії специфіка управління персоналом має такі особливості:

довічне наймання працівників або наймання на довгий строк;

підвищення заробітної плати за вислугу років;

участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми (а не галузі, як у США).

Основними принципами управління є:

Поєднання інтересів і сфер життєдіяльності фірм і працівників, висока залежність працівника від фірми, надання йому значних спеціальних гарантій і благ в обмін на відданість фірмі і готовність захищати її інтереси;

Пріоритет колективізму перед індивідуалізмом, заохочення кооперування людей у фірмі в рамках різного призначення невеликих груп, рівноправність між працівниками незалежно від займаної посади;

Підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, які забезпечують функціонування фірми (керівників, решти працівників та інвесторів);

Формування ділових зв'язків між фірмами здійснюється на базі ділового партнерства, у тому числі між постачальниками і покупцями.

Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, приваблювання нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

Таке довічне наймання поширюється і на працівників, які досягли пенсійного віку (55-60 років). Воно охоплює приблизно 25-30 % японців, зайнятих на великих фірмах. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції.

В Японії кожна фірма дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для організацій, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: "Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі". Таким чином, кожна фірма формує для себе спеціаліста, орієнтуючись на довгострокове його використання.

Процес формування персоналу у японських фірмах можна охарактеризувати так. Приблизно за півроку до закінчення навчання у навчальних закладах вивішують оголошення про перелік вакансій та можливу кількість для прийняття на роботу. Зацікавлені особи подають заявки. Фірми проводять співбесіди та кращим дають запрошення на роботу. Потім по закінченню навчального року кандидати на роботу здають письмово екзамени: з японської мови та математики. Кандидати з найкращими результатами запрошуються на співбесіду: в невеликих фірмах - безпосередньо з директором, а у великих з менеджером з кадрової роботи. Прийняті на роботу направляються на спеціальні курси, які включають, лекції, семінари, тренінги. Пройшовши таку підготовку кандидати приступають до виконання роботи.

# 3.2 Аутплейсмент на кадровому ринку

Звільнення з роботи - справжнє випробування і для працівника, і для роботодавця. у такій ситуації перший ризикує залишитися без роботи, а другий - втратити своє добре ім'я (висока плинність кадрів іміджу не додає) і заробити параною, підозрюючи усіх колишніх працівників у поширенні комерційних таємниць конкурентам. Звести до мінімуму подібні неприємності й покликаний аутплейсмент. [2; 66]

Така послуга на кадровому ринку України з'явилася відносно недавно. Консультанти рекомендують обов'язково скористатися нею, якщо компанія починає реструктуризацію, скорочує кількість персоналу або навіть оголошує себе банкрутом.

Аутплейсмент (англ. Outplacement) - вид консалтингових послуг, які

здебільшого надаються кадровими й рекрутинговими агентствами. Аутплейсмент являє собою комплексний пакет кваліфікованих послуг (юридична допомога, психологічна підтримка, пошук адекватної посади), які сприяють успішному працевлаштуванню звільненого працівника. І

Основна мета аутплейсменту - сформувати у звільненого працівника

загальне розуміння ситуації, що склалася на ринку праці, і порекомендувати йому ефективний спосіб поведінки в процесі пошуку нової роботи.

Результат успішного аутплейсменту - працевлаштування всіх звільнених працівників, збереження етичних відносин між найманим працівником і роботодавцем, покращання репутації роботодавця, збереження його комерційних таємниць. [2; 67]

Аутплейсмент прийшов до нас із Заходу, де більшість компаній, розуміючи значення власної репутації на ринку і цінність персоналу як активу, усіляко допомагають звільненим з подальшим працевлаштуванням. Цей вид консалтингових послуг надають кадрові й рекрутингові агентства

Залежно від потреб і цілей компанії аутплейсмент може мати різне наповнення - від психологічної підтримки звільненого і рекомендацій щодо правильної поведінки під час співбесід до реального працевлаштування людини в іншу фірми. Частіше консалтингові компанії, що спеціалізуються на аутплейсменті, пропонують звільненим спеціальні навчальні програми, спрямовані на розвиток навиків грамотного пошуку роботи. Рідше консультанти самостійно знаходять нову роботу для скорочення працівників компаній-клієнтів.

Якщо на Заході аутплейсмент є цілком звичним явищем, то в Україні; така послуга наразі має мінімальний попит. Це пояснюється не лише її екзотичністю, а й вартістю - сьогодні дозволити собі щось подібне можуть лише великі й успішні компанії.

На перший погляд, може здатися, що аутплейсмент - найгуманніший вид діяльності. Опинившись у складній ситуації, компанія не перестає піклуватися про своїх співробітників. Занадто добре, щоб бути правдою. Чи не так?

Проте в бізнесі нічого не буває просто так. Аутплейсмент тією чи іншою мірою вигідний компанії, тому вона й платить за нього. Такі послуги нейтралізують конфліктні ситуації, якими може супроводжува¬вся звільнення, а надто, якщо воно незаконне. Аутплейсмент дозволяє приховати грубі адміністративні порушення і навіть ввести в оману занадто довірливого працівника, також ця консалтингова послуга має виховне значення. Зокрема, персонал стає більш лояльним до компанії, якщо вона ставиться до процесу звільнення цивілізовано, Масове скорочення або гучне звільнення може призвести до деморалізації колективу і зниження продуктивності праці.

Аутплейсмент - прекрасне рішення для банків, аудиторських фірм, фінансових і торгових компаній. Інколи такі структури внаслідок впливу зовнішніх факторів змушені то скорочувати, то збільшувати штат. Подібні зміни іміджу компаніям не додавали, і люди просто-на-просто не хотіли влаштовуватися на роботу, де щодо майбутнього не було жодних гарантій. Проблему значно ускладнював той факт, що в аудиторській |фірмі, скажімо, можуть працювати висококваліфіковані спеціалісти, яких на ринку обмаль. Здебільшого такі фахівці спілкуються між собою і добре знають специфіку роботи з персоналом у кожній фірмі. Чи варто говорити, що вони навряд чи погодяться працювати в компанії, яка не вміє коректно поводитися з людьми? До появи аутплейсменту такі фірми були приречені стати аутсайдерами. Ситуацію не рятувала навіть наявність серйозних замовлень.

Міжнародна спільнота сьогодні визнає лише соціально відповідальні організації. Регулярний аутплейсмент дає змогу заявити про себе не лише на національному ринку, а й на міжнародному. А це вже відповідний статус для компанії і додаткові прибутки. [2; 66]

Вартість аутплейсменту залежить від його змісту і мети. Компанії, що надають такі послуги, пропонують різні їх конфігурації або пакети. Щ: Аутплейсмент може бути індивідуальним (такий пакет, як правило, призначений для топ-менеджерів) і загальним (масового призначення). Щоб провести тестування, у першому випадку спеціаліст самостійно приїжджає до працівника, причому місце зустрічі призначає останній. Вона може відбутися в офісі, вдома і навіть у кав'ярні. Спеціаліст з аутплейсменту проводить тестування, яке дає змогу визначити професійний рівень клієнта і його психологічні особливості. Далі з'ясовуються кар'єрні перспективи, професійні плани і рівень амбіцій. Чим повніша інформація про клієнта, тим простіше знайти для нього гідне місце роботи. Нерідко консультанти з аутплейсменту надають психологічну підтримку своїм клієнтам для успішної адаптації на новому місці роботи. Більшість компаній вимагають від претендентів на відповідальні посади рекомендаційні листи. Індивідуальний аутплейсмент передбачає допомогу в їх наданні. [2; 67]

На відміну від загального, індивідуальний аутплейсмент завершується працевлаштуванням, адже в процесі пошуку роботи для клієнта спеціаліст з аутплейсменту використовує навіть особисті зв'язки. Зрозуміло, що й коштує така послуга недешево: близько 15% річного фонду заробітної плати спеціаліста.

Якщо компанія замовляє загальний аутплейсмент, спеціалісти працюють із групою людей. У цьому випадку також проводяться тестування, аби дати кожному фахівцю адекватну оцінку. Виконавці аутплейсменту також здійснюють аналіз ринку і визначають шанси звільнених працівників знайти роботу за спеціальністю. Якщо шанси невеликі, аутплейсмент може включати в себе перекваліфікацію або додаткове навчання.

Аналізуючи ринок, спеціалісти з аутплесменту обов'язково звертають увагу на рівень зарплат. Це дає змогу кожному працівнику зрозуміти його реальну вартість на ринку як спеціаліста.

Загальний аутплейсмент передбачає допомогу в складанні резюме, розміщення цього документа на сайтах з працевлаштування, підготовку до співбесіди (правила поведінки і самопрезентації, вимоги до зовнішнього вигляду тощо). Працевлаштування таким пакетом послуг не передбачається. Вартість загального аутплейсменту становить близько 10% річного фонду заробітної плати кожного члена групи. [2; 68]

Експерти прогнозують швидкий розвиток НR-консалтингу загалом і аутплейсменту зокрема. За кілька років кількість замовників може збільшитися, як мінімум, удвічі, причому платитимуть за аутплеисмент не лише великі компанії. Це приведе до зниження цін на зазначений вид консалтингових послуг і його популяризації.

# Висновок

Поступальний, прогресивний розвиток будь-якого суспільства можливий за багатьох умов, однією з найважливіших серед яких є науково-обґрунтована розробка і практична реалізація сучасної кадрової політики, насамперед державної. Державна кадрова політика була і залишається провідною ланкою організації суспільства, оскільки це комплексна система управління людськими ресурсами і вона є необхідною основою для об'єднання і узгодження управлінських впливів у політичній, економічній та культурній сферах.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства.

Головними напрямками кадрової політики є наступні;

1. Визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації.

2. Розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації.

3. Розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку організації.

4. Вибір шляхів залучення, використання і збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам у випадку звільнення.

5. Розвиток соціальних стосунків в організації.

6. Визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.

7. Залучення працівників організації до участі в управлінні.

8. Формування корпоративної культури.

Досвід більшості країн свідчить: вивести економіку на вищий рівень розвитку, несерйозно ставлячись до кадрових питань, неможливо. Люди - найцінніший ресурс для будь-якої компанії.

# Список використаної літератури

1. Виноградський М.Д., Бєляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. - навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2006. - 504с.
2. Данильченко О. Аутплейсмент на кадровому ринку України // с.64-68
3. Карпенко О.А. Формування держаної кадрової політики з урахуванням сучасних умов ризикового розвитку. /Формування ринкових відносин в Україні // 2008, №2, с.123-127
4. Краснобаєва В., Омельченко Г. Стан підготовки кадрів на підприємствах с.28-30
5. Криворотько І.О. Оцінювання кадрових ризиків на промислових підприємствах. /Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво // 2007, №5, с.54-57
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. - Київ: Кондор, 2003. - 296с.
7. Матвєєнко Н.В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу. /Актуальні проблеми економіки // 2008, №9, с.123-126
8. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - Київ: Центр учбової літератури, 2007. - 248с.
9. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. /Актуальні проблеми економіки // 2008, №6, с.165-168
10. Мілевська М. Кадрова політика для консалтингової компанії // с.56-58
11. Олуйко В. Сучасна державна кадрова політика: стан і перспективи розвитку /Юридична Україна // 2006, №9, с.13-16
12. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. - Київ: Кондор, 2003. - 224с.