



НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»

Факультет Электронного обучения

Направление/специальность подготовки: 38.04.03 Управление персоналом

Профиль/специализация: Инновационный HR-менеджмент

Форма обучения: Заочная

ОТЧЕТ
ПО УЧЕБНОЙ ПРАКТИКЕ
Научно-исследовательская работа

(семестр)

Обучающийся

_____ (ФИО)

_____ (подпись)

Руководитель практики
от Университета

_____ (ФИО)

_____ (подпись)

Москва 20__ г.

Тема научного исследования: «Формирование кадровой политики организации».

Обоснование актуальности темы научного исследования:

Формирование кадровой политики является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Не секрет, что от успешной работы организаций различных организационно-правовых форм сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в России.

Сегодня выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом.

За последние годы не только ученые, но и руководители многих предприятий России стали уделять внимание роли «человеческого» фактора в российских организациях.

Особый интерес представляет выработка кадровой политики, поскольку этот вопрос, направлен на создание коллектива, способного к творческому поиску наиболее верных эффективных решений, совершенных методов, приемов в работе. Интересной является и проблема субъекта управления, потому что именно руководитель вырабатывает и задает алгоритм всей работы с кадрами, определяет ее стратегию и тактику.

Именно кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового

коллектива. Успешная деятельность любого учреждения зависит, в первую очередь, от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. В любой организации должно уделяться большое внимание формированию кадровой политики.

В настоящий период времени в России утверждается новая философия управленческой деятельности и отношений, характерная для стран с рыночной экономикой. И, в этом смысле, реализация новых подходов к управлению персоналом предполагает изучение проблем в сфере отношений с персоналом, отказ от привычки манипулировать кадрами.

В такой ситуации на первый план выходят вопросы обеспечения организации необходимыми высококвалифицированными кадрами, способными решать неожиданно возникшие проблемы и развиваться в соответствии с требованиями производства. Решение этих проблем обеспечивается на основе принятой в организации кадровой политики. С этим связана актуальность изучения и анализа вопросов формирования кадровой политики организации.

Кадровая политика является составной частью кадровой стратегии, разрабатываемой в тесном взаимодействии со стратегией организации. Эффективная кадровая политика способна обеспечить конкурентное преимущество организации за счёт реализации целенаправленных усилий по повышению профессионального потенциала его.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле – это система правил и норм, приводящих человеческие ресурсы в соответствии со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации) .

В узком смысле – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации, в этом смысле, например слова «кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать

на работу людей только с высшим образованием», могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса .

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами, как только администрированной работы. Возникла необходимость более широкого учёта мотивационных процессов.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют рыночные условия, общие положения трудового законодательства. Они включают конституционные положения о свободе развития личности, гарантии собственности, свободе коалиций. Запрещены произвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения. Приём на работу сотрудников является компетенцией организаций.

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики .

Этап 1. Нормирование. Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к

сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, - представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов

диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием .

В построении кадровой политики можно выделить 4 основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и слабых сторон организации);

- управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы построения, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Существуют такие стадии развития организации, на которых преимущественно реализуется стратегия:

- предпринимательская (стадия формирования);
- динамического роста (стадия интенсивного роста);
- прибыльности (стадия стабилизации);
- ликвидационная (стадия кризиса).

В зависимости от типа кадровой политики, целей и возможностей организации кадровые мероприятия будут иметь различный характер. Например, в кадровых политиках открытого типа упор будет ставиться на активную работу с внешней средой, на привлечение профессионалов со стороны, а в кадровых политиках закрытого типа – на усиленную работу внутри организации – сохранение имеющихся кадров, проведение программ адаптации сотрудников; поэтапное прохождение по карьерной лестнице; разработка нетрадиционных способов найма.

**Список литературы на тему: «Формирование кадровой политики
организации».**

1. 3D-менеджмент, Управление персоналом, Маркетингом и продажами, Катернюк А.В., Терских М.С., Салов А.Н., 2011.

В данном учебном пособии рассмотрен широкий круг вопросов, касающихся управления персоналом, построения эффективных маркетинговых (и рекламных) коммуникаций с потребителями, а также оптимизации процесса продаж (коммерческой деятельности) организации и т. д.

Пособие предназначено для студентов ВУЗов всех экономических специальностей. Кроме того, данное учебное пособие представляет интерес для практиков бизнеса, прежде всего для менеджеров среднего и высшего звена, желающих применять научные и практические методы управления предприятием.

2. Управление персоналом, Турчинов А.И., 2002.

В учебнике представлены, преимущественно с социологических позиций, теоретические положения, имеющие непосредственное отношение к управлению персоналом в системе государственной и муниципальной службы. Кроме того, авторы ставили перед собой цель обобщить практику управления персоналом государственного управления, а также почти десятилетний опыт преподавания курса «Управление персоналом» на кафедре государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте Российской Федерации. Учебник рассчитан на студентов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом», а также рекомендован Учебно-методическим советом РАГС для слушателей различных форм подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Он может быть полезен руководителям, специалистам и практикам коммерческих предприятий и организаций, поскольку содержит наиболее общие положения управления персоналом как сложнейшего вида управленческой практики. Издание соответствует Государственному образовательному стандарту

высшего профессионального образования по специальности «Государственное и муниципальное управление».

3. Шпаргалка по управлению персоналом - Корчагина А.С, Ключкова М.С. - 2006.

В предлагаемом издании представлены модельные ответы на экзаменационные вопросы по управлению персоналом.

Ответы на экзаменационные вопросы даны в соответствии с программой курса.

Представленные материалы помогут подготовиться и успешно сдать экзамен по управлению персоналом.

4. Управление персоналом - Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - 2002.

На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные подходы к работе с персоналом в современных условиях (командный менеджмент, контрактация ответственности, антикризисное управление). Рассматриваются основы организации управления, концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом, технологии и методы управления персоналом. Проблемы управления персоналом рассматриваются с учетом специфики организационной культуры, фаз жизни организации.

Второе издание (1-е изд. - ЮНИТИ, 1998) дополнено конфликтологическими основами кадрового менеджмента и корпоративным PR.

5. Менеджмент в системе образования, Хрестоматия, Ерофеева О.Г., 2020.

Содержит материалы, которые позволят студентам и слушателям программ дополнительного профессионального образования и повышения квалификации организовать самостоятельную работу, ориентированную на освоение знаний и профессионального опыта в управлении образовательным процессом.

Предназначена для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям бакалавриата: 44.03.01 «Педагогическое образование» и 44.03.05 «Педагогическое образование с двумя профилями»; магистратуры 44.04.01 «Педагогическое образование», а также для слушателей программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров в сфере управления образованием очно-заочной формы обучения с элементами дистанционных образовательных технологий.

6. Управление персоналом организации, Стратегия, Маркетинг, Интернационализация, Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., 2009.

В учебном пособии рассматриваются следующие проблемы управления персоналом: кадровая стратегия и кадровое планирование организации; сущность, формирование, виды и реализация маркетинга персонала; методы обеспечения организации персоналом, новые технологии в оценке претендентов при найме; особенности управления персоналом интернациональных организаций.

Для студентов, магистрантов, аспирантов, специалистов по управлению персоналом.

7. Управление персоналом, Егоршин А.П., 2003.

Книга посвящена актуальным проблемам управления персоналом на предприятиях и в организациях. Рассмотрена система работы с персоналом во взаимосвязи кадровой политики, подбора, оценки, расстановки, адаптации и обучения персонала.

Изложены новые подходы к организации работы с персоналом на основе разработки философии организации и структуры персонала, регламентации и научной организации труда, основы теории лидерства и формирования коллектива.

Освещены важные вопросы мотивации и потребностей, систем оплаты труда, методов управления персоналом и оценки эффективности работы персонала в условиях рыночной экономики и демократизации общества.

8. Американские корпорации, Механизмы сохранения лидерства в глобальной экономике, Богаевская О.В., 2012.

В монографии рассмотрены факторы и механизмы, способствующие лидерству и конкурентоспособности американских корпораций в глобальной экономической системе, а также проблемы, препятствующие сохранению этого лидерства. Проанализированы изменения, происходящие в американских корпорациях в связи с глобализацией, их инновационная, научно-техническая и кадровая политика. Исследуется комплекс проблем, связанных с развитием аутсорсинга и офшоринга, значительное внимание уделено вопросам корпоративного налогообложения и необходимости его реформы. Показано, что лидерство американских корпораций обусловлено сочетанием внутрифирменных и общенациональных экономических и институциональных механизмов, а также государственной политики, вместе обеспечивающих возникновение и распространение всех видов инноваций и высокое качество человеческого потенциала.

9. Основы управления персоналом в современных организациях, Шапиро С.А., Шатаева О.В., 2008.

Настоящее учебное пособие посвящено одному из важнейших разделов современного менеджмента - управлению персоналом организаций различных организационно-правовых форм. В пособии в доступном и четко структурированном виде изложены основные позиции управления персоналом: подбор и оценка персонала; проблемы мотивации и стимулирования труда; вопросы, связанные с различными формами обучения персонала; развитие трудового потенциала; освещены теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта.

Пособие рекомендуется для студентов специальностей 080505.65 "Управление персоналом", 080507.65 "Менеджмент организации", 080503 "Антикризисное управление", аспирантов, преподавателей, а также менеджеров

по управлению персоналом и руководителей организаций различных форм собственности.

10. Управление персоналом, Курс лекций, Юрлов Ю.Н., Орлянская Г.Л., 2009.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведения маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

11. Организационно-правовые основы государственной гражданской службы, Елсуков С.Н., Майоров С.В., 2012.

Учебное пособие «Организационно-правовые основы государственной гражданской службы» разработано в целях изучения слушателями федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» вопросов организации государственной гражданской службы Российской Федерации. Пособие разработано в соответствии с федеральными государственными требованиями к минимуму содержания дополнительных профессиональных образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, а также к уровню профессиональной переподготовки государственных гражданских служащих, утвержденными приказом Минобрнауки России от 29.03.2012 № 239.

12. Управление персоналом, Воденко К.В., Самыгин С.И., Абазиева К.Г., Тихоновскова С.А., Дулин А.Н., Белов М.Т., 2019.

Учебник подготовлен в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов РФ по укрупненным группам направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» и 39.00.00 «Социология и социальная работа».

Рассмотрены технологии и методы управления персоналом организации (предприятия, фирмы), сложившиеся в современной науке и практике; изложены проблемы, сопровождающие управленческие процессы; приведены основные подходы к их разрешению.

Учебник состоит из пяти глав, каждая из которых раскрывает одну из ведущих тем курса. В конце глав даны контрольные вопросы и темы для обсуждения и сообщений. Книга включает глоссарий и тесты для итогового оценивания знаний.

Предназначено для студентов, обучающихся по социально-экономическим направлениям подготовки, а также адресовано широкому кругу читателей, интересующихся практической стороной вопроса.

13. Управление персоналом в организации, Добровинский А.П., 2011.

В пособии рассматриваются актуальные проблемы самого сложного функционального направления менеджмента "Управление персоналом в организации"; определяются основные понятия в рамках этого направления и излагаются основы организационного поведения; рассматриваются часто встречающиеся подходы к решению проблем и задач, возникающих в процессе ежедневной трудовой деятельности в организации; приводятся примеры практического использования теоретического материала; содержится глоссарий с основными понятиями.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальностям "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", "Менеджмент организации", "Управление персоналом".

14. Управление персоналом организации, Кибанов А.Я., 2010.

В учебнике, подготовленном учеными кафедры управлений персоналом ГУУ, рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для

специалистов по управлению персоналом и управленцев организаций в широком смысле слова: теория управления человеческими ресурсами, методология управления персоналом и формирования системы управления персоналом организации, стратегическое управление персоналом и планирование кадровой работы в организации, технология управления персоналом и его развитием, а также вопросы управления поведением персонала организации и оценки результатов его деятельности.

Для студентов и аспирантов, изучающих проблемы управления персоналом организации, а также специалистов, участвующих в формировании системы управления персоналом и систем управления организацией в целом, работающих с кадрами в рыночных условиях функционирования отечественной экономики.

15. Экономика персонала, Колосова Р.П., Василюк Т.Н., 2010.

Учебник синтезирует экономические, социальные и управленческие подходы к анализу внутрифирменных социально-трудовых отношений и отражает опыт изучения проблем в трудовой сфере предприятия и решения, предлагаемые отечественными и зарубежными исследователями и практиками.

Эта методология обеспечивает авторам учебника возможность инновационного взгляда на экономику персонала. Ключевым является акцент неэкономической эффективности принятия управленческих решений в сфере внутрифирменных социально-трудовых отношений.

Для студентов и преподавателей экономических факультетов ВУЗов и системы повышения квалификации.

Подготовлен при содействии НФПК - Национального фонда подготовки кадров в рамках Программы «Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в ВУЗах» инновационного проекта развития образования.

16. Управление персоналом, Анализ и диагностика персонал-менеджмента, Глазов М.М., 2007.

В учебнике рассматриваются основы персонал-менеджмента, его роль в деятельности предприятия, представлены инструменты управления персоналом предприятия, их содержание и практическое применение. Учебное пособие содержит теоретические основы управления персоналом: основные понятия, цели и задачи, рассмотрены основные проблемы управления персоналом предприятия в XXI веке, а также практические аспекты организации персонал-менеджмента на предприятии. Большое внимание уделяется рассмотрению стратегий управления персоналом, принципов и подходов к управлению персоналом, содержания функции управления персоналом предприятия, способов формирования эффективной команды и осуществления кадрового аудита - основе эффективного управления персоналом, методов делегирования полномочий и управления конфликтами, особенностей персонал-менеджмента в государственных и муниципальных структурах.

Учебник рассчитан на студентов, аспирантов, слушателей факультетов повышения квалификации, изучающих менеджмент, а также менеджеров предприятий.

17. Антикризисное управление человеческими ресурсами, Горелов Н.А., 2010.

Книга посвящена актуальному научному направлению — теории и методологии антикризисного управления человеческими ресурсами.

С системных позиций даны концептуальные основы антикризисного управления в российской экономике и осуществлена систематизация знания в области реструктуризации и реинжиниринга персонала. В основу положены научно-исследовательские работы Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, выполненные с участием авторов, опыт решения проблем реформирования предприятий, а также лекции, прочитанные авторами для участников Президентской программы по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства России. Курс «Антикризисное управление человеческими ресурсами» читается в

соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по магистерской программе 521504 «Управление человеческими ресурсами» и программе 521614 «Экономика труда», а также для бакалавров других экономических специальностей.

Книга предназначена для студентов экономических специальностей вузов, руководителей и специалистов организаций, предпринимателей, слушателей курсов МВА и повышения квалификации в сфере производства и управления.

Допущено Учебно-методическим объединением вузов России по образованию в области национальной экономики и экономики труда в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 080104 «Экономика труда» и другим экономическим специальностям.

18. Управление персоналом в гостиничном менеджменте, Макринова Е.И., Васильев А.Г., Васильева А.С., 2013.

В предлагаемом учебном пособии изложены подходы к построению системы управления персоналом в гостиничном менеджменте. Особое внимание уделено роли человеческого фактора в гостиничной деятельности и построению эффективной кадровой политики. Авторами рассматриваются вопросы создания корпоративной культуры, мотивации и контроля деятельности сотрудников гостиниц на основе реализации внутренних стандартов обслуживания, выбора эффективных методов обучения и развития персонала, планирования карьеры, предлагаются практические решения и примеры. Учебное пособие предназначено для студентов направления подготовки «Гостиничное дело», а также будет интересно аспирантам, управляющим отелей, руководителям различных предприятий индустрии гостеприимства.

19. Антикризисное управление, Теория и практика, Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В., 2006.

В междисциплинарной курсе излагается современная концепция управления организацией, раскрывающая сущность и принципы кризисов и

возможности их диагностики, методологию антикризисного управления как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.

Обобщен опыт антикризисного управления в разных странах. Рассматриваются как теоретические основы антикризисного управления, так и практика применения инструментов антикризисного управления: реконструкция, инвестиции, инновации, процедуры банкротства. Подробно анализируется уникальный российский опыт антикризисного управления 90-х годов.

Для студентов, обучающихся по специальностям экономики и управления, преподавателей ВУЗов, а также для менеджеров и специалистов различных отраслей национальной экономики.

20. Управленческие решения, Прохоров Ю.К., Фролов В.В., 2011.

Данное учебное пособие составлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» и предназначено для студентов ВУЗов, обучающихся по данному и смежным направлениям. Оно может быть полезно также преподавателям, специалистам организаций, представителям бизнеса и всем желающим ознакомиться с современной методологией и методикой принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективное функционирование организаций в условиях динамично изменяющейся среды и свойственной ей большой неопределенности.

СПРАВКА-ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

Дана Мещанинову Глебу Сергеевичу в том, что статья на тему: «Формирование кадровой политики организации» будет опубликована в Электронном научном журнале «Академическая публицистика» (ISSN 2541-8076). Размещение журнала в Научной электронной библиотеке eLibrary.ru по договору №103-02/2015.

Директор НИЦ «Аэтерна» к.э.н., доцент

Сукиасян
Асатур Альбертович

