«ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА» ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

(МИИТ)

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

ПО ДИСЦИПЛИНЕ « ГОСУДАРСТВЕННАЯ МУНИЦИПАЛЬНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА»

НА ТЕМУ: «ПОНЯТИЕ,ФУНКЦИИ И СТРУКТУРА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ»

ВЫПОЛНИЛ: СТУДЕНТ 4 КУРСА

ГИЗЗАТУЛЛИН М.А.

ГРУППА ИЖГУ УЧ. ШИФР:№ 0962- пГМУ-0002

РЕЦЕНЗИРОВАЛ: ДОЦ.ВЬЮГИНА Л.К.

2011г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………………3

1. Понятие кадровой политики……………………………………………....4
2. Функции кадровой политики ……………………………………………………9

3.Структура кадровой политики…………………………………….……………..11

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………………………………………………………………….14

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…………………………………………………..15.

ВВЕДЕНИЕ

Переход России на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия. Современная концепция управления персоналом на предприятии (организации, фирме) предполагает выработку и реализацию кадровой политики. В этой связи проблемы, связанные с кадровой политикой предприятий, приобретают особую значимость.

Использование кадровой политики на практике предприятий приобрело всемирное распространение. Поэтому требуется внимательное изучение такого опыта в развитых странах. Однако любое использование опыта лишь тогда приносит желаемые результаты, когда исключается любой шаблон, слепое копирование, учитываются национальные традиции и социально-психологические особенности, где инновациям предстоит прижиться.

Как показывает многовековой российский опыт хозяйствования, человек всегда рассматривался как вспомогательный, второстепенный фактор производства. А современная концепция управления персоналом определяет работника как важнейший, главный ресурс и ценность предприятия. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к персоналу. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку. Такой поворот может обеспечить только научно-обоснованная кадровая политика предприятий.

Вышеуказанные обстоятельства предопределяют актуальность темы исследования, ее теоретическую и практическую значимость.

**1. Понятие кадровой политики.**

В современном обществе цели и задачи управления персоналом в любой организации реализуются через кадровую политику.

Объективная необходимость развития стратегического аспекта управления персоналом обусловливает особое внимание к определению таких основных терминов, как «кадровая политика» и «кадровая стратегия». Однако даже в этом методологическом вопросе у ученых и практиков нет единства, общепризнанной трактовки исходных концептуальных понятий.

Многие авторы, представители ведущих бизнес-школ России, в своих работах избегают давать четкие определения кадровой политики и кадровой стратегии, не уделяя этим вопросам должного внимания.

В проекте «Концепции государственной кадровой политики РФ», разработанном кафедрой государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте РФ, дается довольно спорное определение: «Кадровая политика субъекта управления – целенаправленная деятельность субъекта управления по кадровому обеспечению достижения целей и задач организации» [2. С.14]. Другими словами, и стратегия, и тактика, и технология управления персоналом рассматриваются как кадровая политика.

В начало 90-х годов XX века авторы трехтомника «Система управления персоналом на предприятиях» (ВЦП Министерства труда РФ) предложили трактовку, отождествляющую понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия»: «Кадровая политика предприятия – это стратегия действий, объединяющая различные формы и методы работы, стиль ее проведения» [2. С. 15]. При этом в качестве составных элементов кадровой стратегии рассматривались идеология, цели, задачи, принципы, формы и методы управления персоналом. Такое определение открывает конструктивные методологические подходы к разработке и реализации кадровой политики организации.

Аналогичное понимание сущности кадровой политики характерно и для коллектива авторов из РЭА им. Г'.В. Плеханова: Ю.Г. Одегова, П В. Журавлева, С.А. Карташова, Н.К. Маусова [7. С. 31], а также Е.А. Аксеновой[22. С.147]. Этими авторами предлагаются широкое и узкое толкование кадровой политики.

«Широкое толкование: система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы...

Узкое толкование: набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации»[7. С.54].

Однако отождествление кадровой политики с целостной стратегией работы с персоналом, на наш взгляд, справедливо только отчасти, для тех организаций, в которых занимаются разработкой и реализацией стратегии управления персоналом. В настоящее время в большинстве отечественных организаций кадровой политике не уделяется должного внимания, она характеризуется как пассивная, реактивная, и никакой кадровой стратегии в основе кадровой политики не существует.

Более широкая трактовка кадровой политики безотносительно к кадровой стратегии, с акцентом на методологическую, концептуальную сторону этого понятия дается в работах А.Я. Кибанова и В.Р. Веснина. Так А.Я. Кибанов с соавторами дают следующее определение: «Кадровая политика – система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленных на установление целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности»[13. С.474]. В этом определении интегрированы и концептуальная, и практическая сторона работы с персоналом.

В.Р. Веснин рассматривает кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы» [5. С.104]. Таким образом, формы и методы, направления работы с персоналом не: включаются им в кадровую политику.

Нормативно-методический подход к определению кадровой политики характерен для работ Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова, С.К. Мордовина, А.П. Егоршина. Так, в известной книге Дж. Иванцевича и А.А. Лобанова «Человеческие ресурсы управления» представлен американский подход к этому понятию: «Политика управления персоналом – общее руководство в принятии решений по важнейшим направлениям в области управления персоналом» [10. С.22]. С.К. Мордовин считает, что политика в области человеческих ресурсов – это некий свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом [21. С.39].

Деятельностный подход к формулировке кадровой политики отмечается в работах Н.А. Чижова и В.А. Спивака. По мнению Н.А. Чижова, «кадровая политика предприятия, фирмы – это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы» [22. С.6]. Подобная трактовка кадровой политики не выдерживает никакой критики, поскольку отождествляет ее с кадровыми мероприятиями и исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики.

Кадровая политика традиционно ассоциируется с различными функциональными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т.д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и "правила игры", и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

Понятие "кадровая политика" сформировалось в рамках технократической парадигмы управления и отражает этап администрирования в практике управления персоналом.

Рассматриваемые дефиниции и их содержание определяются теоретическими кадровыми концепциями, лежащими в их основе, а также практическим контекстом, в котором они применяются.

По мнению Л.М. Забирова, В.И. Волкова, современному этапу развития отечественного менеджмента, когда стратегическое управление практически находится на начальных инстанциях , соответствует традиционный термин «кадровая политика» [8. С.12].

Кадровая политика охватывает многие сферы управления персоналом [8. С. 13]:

– подбор и расстановку кадров;

– обучение персонала;

– стимулирование труда работников;

– руководство персоналом;

– социально-трудовые отношения;

– управление трудовой карьерой;

– внутрифирменные коммуникации;

– формирование кадровых процедур;

– социальную политику;

– организационную культуру и др.

Из вышесказанного можно сделать ряд заключений относительно определения кадровой политики:

1) Кадровая политика организации – понятие более универсальное, общее, объективно существующее, независимо от того, насколько она осознана и целенаправленно формируется и реализуется руководством. Отсутствие или слабое развитие стратегии управления персоналом предполагает малоэффективные типы кадровой политики, которые, по сути, представляют собой реакцию на возникающие в процессе функционирования организации проблемы управления персоналом, спонтанно сложившиеся "правила игры", принципы и нормы организационного поведения.

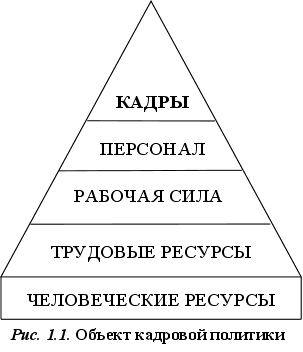
2) Кадровая политика является той важнейшей «чувствительной зоной» для персонала, которая относится к групповым целям и ценностям и не оставляет равнодушным всех членов коллектива. Если ее разработкой не занимается руководство, то зачастую ее идеологию, принципы и приоритеты формируют сотрудники в определенных лозунгах, ценностях, «правилах игры», устном фольклоре. (Например, принципы управления персоналом выражаются в поговорках: «Инициатива наказуема», «Не нравится – уходите», «Один с сошкой – семеро с ложкой» и др.). Они фиксируются в организационной культуре и регулируют индивидуальное и групповое организационное поведение, мотивацию персонала, правила принятия и реализации решений, влияют на морально-психологический климат и т.д.

3) Кадровая политика может отождествляться со стратегией управления персоналом в тех случаях, когда стратегия разработана и существует либо в форме регламентирующего документа, либо как известный и признанный руководством и сотрудниками свод правил, норм, целей, приоритетов в области управления персоналом. Поэтому определение кадровой политики как целостной стратегии управления персоналом справедливо как нормативное, присущею организациям с высоким уровнем менеджмента, как кадрового, так и стратегического.

*Вывод*: ***Кадровая политика*** – основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

**Объект кадровой политики** характеризуется различными понятиями и определениями.

Схематически дифференциация понятий, определяющих *объект кадровой политики***,** показана на рис. 1.1 [16].

**Человеческие ресурсы -** представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства

**Трудовые ресурсы –** это часть населения, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности.

**Рабочая сила** представляет собой способность к труду, совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности.

**Совокупная рабочая сила, или совокупный работник,** есть сочетание индивидуальных рабочих сил в едином процессе труда, который завершается каким-то конкретным результатом и осуществляется в рамках первичной кооперации труда.

**Кадры –** это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности [3].

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. **Персонал – это весь личный состав** учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал). Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия "кадры" – постоянство и квалификация работников – для понятия "персонал" не являются обязательными. **Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда**.

Таким образом, мы видим, что наиболее широким из них является термин *"человеческий фактор",* обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким – *"кадры",* под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины *"человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "рабочая сила", "совокупный работник", "персонал"* [1]*.* При этом понятие "человеческие ресурсы" относится одновременно и к наиболее широкому определению объекта кадровой политики, и к наиболее узкому. Человеческие ресурсы являются обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора, а кадры есть социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы конкретного предприятия, региона, страны. Поэтому под объектом кадровой политики, на наш взгляд, следует понимать именно *человеческие ресурсы,* которые представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ.

**Кадры** представляют собой и объект, и **цель кадровой политики,** реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование *квалифицированных работников,* занятых в производственных и непроизводственных отраслях общественного производства, т. е. собственно кадров.

**2.ФУНКЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**.

*Целевая задача кадровой политики* может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

● увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

• переводить на сокращенные формы занятости;

• использовать на несвойственных работах, на других объектах;

• направлять на длительную переподготовку и т.п.

● подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

● набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

● набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

● требования производства, стратегия развития предприятия;

● финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

● количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

● ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

● спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

● влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

● требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

**3.СТРУКТУРА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ.**

В целом кадровая политика как **система управления человеческими ресурсами** включает в себя следующие *подсистемы.*

**1**. **Управление трудовыми ресурсами.** Обеспечивает процессы формирования и возмещения человеческих ресурсов путем организации:

● *управления демографическими процессами* (рождаемость, смертность, брачность, улучшение положения женщин, забота о семье и детях);

● *управления образованием* (дошкольное воспитание, общеобразовательная подготовка, подготовка рабочих кадров непосредственно на производстве и в системе профтехобразования, подготовка специалистов в высших учебных заведениях, последипломное образование, повышение квалификации, переподготовка) и *профессиональной ориентацией;*

● *управления социальным развитием* (расширение непроизводственной сферы, регулирование фондов потребления, обеспеченность продуктами питания и товарами, здравоохранение, использование свободного времени, обеспеченность жильем, развитие бытового обслуживания и общественного питания, социальная работа и др.).

2. **Управление занятостью** обеспечивает процессы распределения человеческих ресурсов путем организации:

● *управления рабочими местами* (учет действующих и создание новых рабочих мест в производственной и непроизводственной сферах хозяйства, организация общественных работ, социальная защита безработных);

● *управления первичным распределением* (профессиональный подбор и направление выпускников общеобразовательных школ, профессионально-технических училищ, высших учебных заведений в различные отрасли хозяйства);

● *управления перераспределением* (профессиональный отбор, организация переподготовки, трудоустройство, организованный набор, территориальное переселение, переводы и перемещения работников).

3. **Управление персоналом** обеспечивает процессы использования (потребления) человеческих ресурсов путем организации:

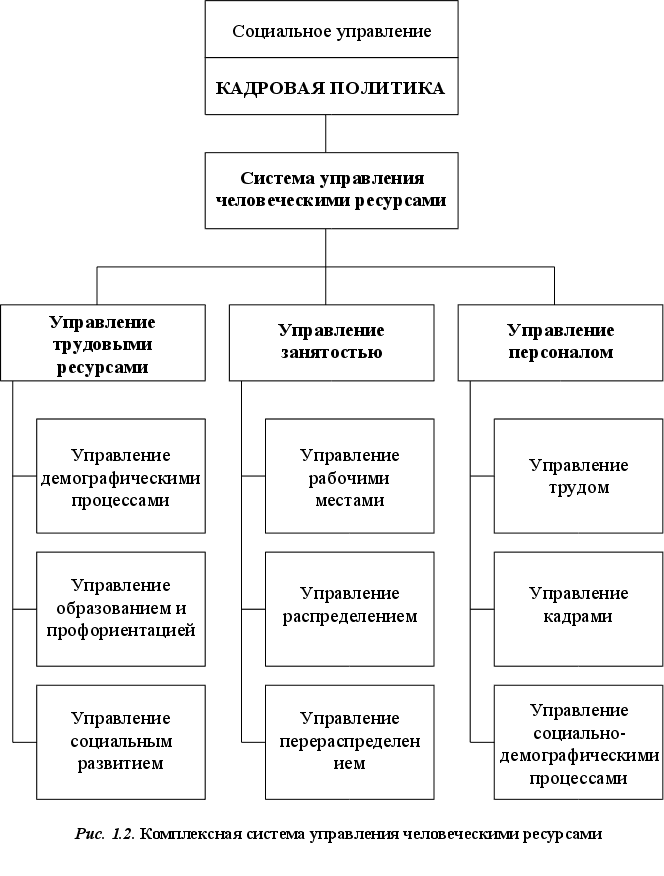
● *управления трудом* (совершенствование производственных процессов, разделения и кооперации труда, методов труда и организации рабочих мест, укрепление дисциплины труда, улучшение условий труда и его охраны, организация оплаты труда и его стимулирования);

● *управления кадрами* (кадровой работой) на уровне предприятий, организаций и учреждений (комплектование и подготовка кадров, оценка и расстановка, организация профессиональной адаптации и внутрифирменной мобильности, мотивация и воспитание работников, снижение текучести и др.);

● *управления социально-демографическими процессами* (помощь семьям, строительство и содержание объектов социально-культурного назначения, жилья, улучшение медицинского обслуживания, организация досуга, развитие подсобных хозяйств, повышение общеобразовательного и культурного уровня работников).

Таким образом, управлять человеческими ресурсами – означает с учетом общественных потребностей *регулировать* демографические процессы, *готовить* квалифицированные кадры, оптимально *распределять* их между отдельными отраслями и территориями страны, эффективно *использовать* человеческие ресурсы в народном хозяйстве, *создавать* необходимые условия для высокопроизводительного и качественного труда, постоянно *поднимать* уровень жизни населения.

Комплексная система управления человеческими ресурсами схематически показана на рис. 1.2 [4].



**Заключение.**

Кадровая политика – это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии с долговременной стратегией фирмы. Это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознаваемых), реализующийся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и фирмой в целом.

Таким образом, *объектом*кадровой политики являются *человеческие ресурсы, предметом* **–** система управления человеческими ресурсами*,* включающая в себя ряд подсистем, а *целью* **–** формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных *кадров*различных отраслей хозяйства и направлений деятельности.

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников,

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т. д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Миляева Л. Кадровая политика (методический инструментарий) // Высшее образование в России, 2006. - №1

2. Николаева Е. Кадровая стратегия, пункт пересмотра // ЖУК, 2008. - №3

3. Осипов К. Кадровое делопроизводство // Управление персоналом, 2007. - №19 (173

4. Овчинников Н. Состояние работы с персоналом на современном российском рынке // Управление персоналом, 2007. - №18 (178)

5. Радыгин В. Талантливый персонал: интервью // Управление персоналом, 2007. - №19 (173)

6. Удалова И. Традиционная модель подготовки и переподготовки управленческого персонала в РФ: положительные и отрицательные аспекты // Управление персоналом, 2007. – №6 (160)

7. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социс, 2007. - №5 (277)