

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 09.06.2022 12:44:06
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f07c6

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе


« 10 » 06



ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Методические указания к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Курск 2022

УДК 338.2+ 331.1

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *И.А. Томакова*

Основы кадровой политики: методические указания к практическим занятиям / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева, Курск, 2022. 27 с.

Методические указания содержат рекомендации по подготовке и проведению практических занятий, вопросы для собеседования, тесты, практические задания, материал для проведения деловой игры, кейс-задачи, рекомендуемые источники информации.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60×84 1/16.
Усл.печ.л. ____ . Уч.-изд.л. 13. Тираж 100 экз. Заказ. 819 Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий	5
2 Практическое занятие по теме «Концептуальные основы кадровой политики»	9
3 Практическое занятие по теме «Формирование кадровой политики»	16
4 Практическое занятие по теме «Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации»	18
5 Практическое занятие по теме «Роль кадровой службы в разработке кадровой политики»	19
6 Практическое занятие по теме «Проблемы кадровой политики и планирования персонала»	23
7 Рекомендуемые источники информации	26

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика является одной из важнейших социально-экономических характеристик любого предприятия (организации). Кадровая политика выступает ядром системы управления персоналом и реализуется через кадровую работу. Выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов. Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации и продвижения.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привел к отказу от мнения о том, что работа с кадрами носит только административный характер. Под кадровой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер: обеспечение подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой и обеспечение мотивации персонала на достижение высоких результатов трудовой деятельности. Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента организации, сохранив, однако, классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала организации, привлечение рабочей силы, повышение квалификации, кадровый контроль.

Основная цель кадровой политики состоит в обеспечении оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В процессе изучения дисциплины студентами направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом согласно учебному плану и рабочей программе дисциплины проводятся практические занятия по основным темам. Методические указания к практическим занятиям адресованы студентам очной и заочной форм обучения.

1 Общие указания к изучению дисциплины и проведению практических занятий

Целью преподавания дисциплины «Основы кадровой политики» является формирование комплекса знаний, умений и навыков в области формирования и проведения эффективной кадровой политики, формирования стратегии управления персоналом и кадрового планирования учреждений, организаций и предприятий различных сфер деятельности.

Задачи дисциплины:

- освоение студентами организационно-управленческой, информационно-аналитической и предпринимательской деятельности, обеспечивающей эффективное управление трудовыми ресурсами и персоналом организаций;

- получение навыков управления процессами, нацеленными на эффективное распределение трудовых ресурсов и повышение их качества;

- изучение особенностей проектной деятельности в области управления персоналом организации, составления перспективных планов развития персонала организации, привлечения, распределения и эффективного использования персонала.

Изучив дисциплину «Основы кадровой политики», студент должен:

знать:

- основы современной философии и концепций управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом;

- основы кадрового планирования и контролинга, основы маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;

- основы профессионального развития персонала, процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

- теоретико-методические основы разработки организационной и функционально-штатной структуры управления персоналом;

- теоретические основы, методы, алгоритмы и инструменты анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации;

- теоретические основы разработки бюджета затрат на персонал и контроля его исполнения;

- основы планирования и программирования социального развития персонала с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.

уметь:

- применять теоретические положения современной философии и концепций управления персоналом в практике управления персоналом организации;

- применять на практике кадровое планирование и контролинг;

- организовывать работу с кадровым резервом, применять на практике виды, формы и методы обучения персонала;

- разрабатывать организационную и функционально-штатную структуру управления персоналом;

- рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

- формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, контролировать использование рабочего времени;

- составлять и реализовывать планы (программы) социального развития персонала с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.

владеть:

- современными методами управления персоналом;

- методами маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;

- современными технологиями управления развитием персонала (управление социальным развитием; организации обучения персонала; организации текущей деловой оценки, в том числе аттестации персонала; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; управления кадровыми нововведениями);

- навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках);

- навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

- практическими навыками формирования бюджета затрат на персонал и контроля его исполнения, владением навыками контроля за использованием рабочего времени;

- навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом.

У обучающихся формируются следующие компетенции:

ОПК -1 - знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации;

ПК-2 - знанием основ кадрового планирования и контролинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике;

ПК-6 – знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике;

ПК-11 - владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках);

ПК-15 – владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

ПК-22 - умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени;

ПК-29 – владением навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способностью целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации.

Практические занятия по основам кадровой политики проводятся в соответствии с учебным планом направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной формы обучения. Студенты в процессе подготовки к практическим занятиям должны изучить вопросы для собеседования по лекционным материалам и рекомендуемым источникам информации. Аудиторные практические занятия проводятся в пределах часов, отводимых на изучение дисциплины. В аудитории студенты обсуждают вопросы собеседования, отвечают на тестовые вопросы, рассматривают и анализируют конкретные ситуации, решают кейс-задачи. По теме «Роль кадровой службы в разработке кадровой политики» проводится интерактивное занятие – деловая игра «мозговой штурм».

В процессе выполнения практических заданий студенты вырабатывают навыки подбора и самостоятельной работы с научной и учебно-методической литературой, интернет-источниками, а также учатся делать соответствующие выводы на основе изучения, обобщения, систематизации и анализа изучаемой информации.

Результаты практических занятий доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать кадровую политику, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по рассматриваемым проблемам.

2 Практическое занятие по теме «Концептуальные основы кадровой политики»

2.1 Вопросы для собеседования

- 1 Понятие и цель кадровой политики
- 2 Задачи кадровой политики
- 3 Основные типы кадровой политики.
- 4 Открытая и закрытая кадровая политика.
- 5 Пассивная кадровая политика.
- 6 Реактивная кадровая политика.
- 7 Превентивная кадровая политика.
- 8 Активная кадровая политика.
- 9 Принципы разработки кадровой политики.
- 10 Внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие кадровой политики.

2.2 Задание для написания эссе по теме «Концептуальные основы кадровой политики»

- 1 Раскройте сущность кадровой политики государства.
- 2 Как формируется механизм государственной кадровой политики?
- 3 Каково место и роль кадровой политики в политике организации?
- 4 Охарактеризуйте основные этапы формирования государственной кадровой политики?
- 5 Опишите принципы отдельных направлений кадровой политики организации.
- 6 Объясните взаимосвязь политики и стратегии управления персоналом организации.
- 7 Определите цели управления персоналом организации.
- 8 Как сформировать философию, идеологию и принципы кадровой работы конкурентоспособной организации?
- 9 В чем различие трех концепций кадровой политики и стратегии в отношении взаимодействия с общей стратегией организации?
- 10 Назовите основные направления реализации кадровой политики и стратегии организации.

2.3 Тестовые задания

1 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

1.1 политика планирования, отбора и найма, подбора и расстановки, высвобождения кадров;

1.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);

1.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;

1.4 политика обеспечения научно-технической информацией;

1.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

2 Основной задачей разработки и реализации кадровой политики в рыночной экономике является:

2.1 максимально эффективное использование кадрового потенциала;

2.2 регулировка социальных процессов;

2.3 контроль производственных процессов;

2.4 разработка планов реализации продукции;

2.5 полное подчинение персонала органам управления.

3 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

3.1 политика обучения работников, профориентации и адаптации, переподготовки, аттестации и оценки уровня квалификации, профессионального продвижения;

3.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);

3.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;

3.4 политика обеспечения научно-технической информацией;

3.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

4 Назовите наиболее адекватную основу формирования кадровой политики государства:

4.1 стратегия и принципы рыночных отношений;

- 4.2 развитие государственного устройства;
- 4.3 государственное стратегическое планирование;
- 4.4 экономическое регулирование устойчивого развития;
- 4.5 политическое регулирование устойчивого развития.

5 Кадровая политика организации является основой разработки и реализации стратегии развития организации. Выберите направления деятельности, которые являются составляющими кадровой политики:

- 5.1 политика организации оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечения безопасности персонала;
- 5.2 политика применения современных технологических процессов производства продукции (услуг);
- 5.3 политика разработки перспективных информационных кадровых технологий;
- 5.4 политика обеспечения научно-технической информацией;
- 5.5 политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации.

6 Своевременно регулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Все эти аспекты указывают на:

- 6.1 назначение кадровой политики
- 6.2 социальную работу
- 6.3 планирование развития предприятия
- 6.4 нерациональную стратегию
- 6.5 разработку новой стратегии развития

7 Слово «стратегия» греческого происхождения и буквально означает

- 7.1 «развертывание войск в бою»
- 7.2 «решительная атака»
- 7.3 «победа над врагом»
- 7.4 «план победы»
- 7.5 «вид атаки на противника»

8 Выделите методические подходы формирования кадровой политики

- 8.1 системно - целевой; ситуационный; межличностный; функционально - стоимостной
- 8.2 функциональный; метод реализации; социальный; статусный
- 8.3 целевой; функциональный; социальный; системный

8.4 межличностный; системно - ситуационный; статусный; прогрессивный

8.5 стратегический; метод ситуации; регулировки межличностных отношений; социальный

9 Вставьте пропущенное словосочетание. «...»: в области трудовых ресурсов, органов государственного управления, в отношении государственных организаций, в отношении предпринимательских организаций.

9.1 виды государственной кадровой политики

9.2 сферы социальной деятельности

9.3 трудовые аспекты кадровой политики

9.4 области регулирования сферы предпринимательства

9.5 социально-экономические области

10 Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование «...» управления персоналом организации. Вставьте пропущенное слово.

10.1 стратегии

10.2 плана

10.3 реализации

10.4 стабилизации

10.5 роста

11 Назовите основной принцип разработки и реализации кадровой политики организации в области общего управления персоналом организации:

11.1 принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей;

11.2 принцип верификации результатов;

11.3 принцип рентабельности;

11.4 принцип единоначалия;

11.5 принцип мотивации.

12 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области подбора и расстановки персонала организации:

12.1 принцип соответствия и индивидуальности;

12.2 принцип верификации результатов;

- 12.3 принцип рентабельности;
- 12.4 принцип единоначалия;
- 12.5 принцип мотивации.

13 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области подбора и расстановки персонала организации:

- 13.1 принцип профессиональной компетенции и практических достижений;
- 13.2 принцип верификации результатов;
- 13.3 принцип рентабельности;
- 13.4 принцип единоначалия;
- 13.5 принцип мотивации.

14 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области формирования и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности:

- 14.1 принцип конкурсности и ротации;
- 14.2 принцип верификации результатов;
- 14.3 принцип рентабельности;
- 14.4 принцип единоначалия;
- 14.5 принцип мотивации.

15 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области формирования и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности:

- 15.1 принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей;
- 15.2 принцип верификации результатов;
- 15.3 принцип рентабельности;
- 15.4 принцип единоначалия;
- 15.5 принцип мотивации.

16 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области оценки и аттестации персонала:

- 16.1 принцип отбора показателей и оценки квалификации;
- 16.2 принцип верификации результатов;
- 16.3 принцип рентабельности;

16.4 принцип единоначалия;

16.5 принцип мотивации.

17 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области развития персонала:

17.1 принцип повышения квалификации и принцип саморазвития;

17.2 принцип верификации результатов;

17.3 принцип рентабельности;

17.4 принцип единоначалия;

17.5 принцип мотивации.

18 Назовите один из основных принципов разработки и реализации кадровой политики организации в области мотивации и стимулирования персонала:

18.1 принцип сочетания стимулов и санкций;

18.2 принцип верификации результатов;

18.3 принцип рентабельности;

18.4 принцип единоначалия;

18.5 принцип системности.

19 В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Если управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала, то в стратегическом управлении организацией:

19.1 стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

19.2 стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией;

19.3 стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики;

19.4 стратегия управления персоналом разрабатывается по результатам стратегического анализа внешней среды;

19.5 правильного ответа нет.

20 В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их

качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики, то в стратегическом управлении организацией:

20.1 стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией;

20.2 стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;

20.3 стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики;

20.4 стратегия управления персоналом разрабатывается по результатам стратегического анализа внешней среды;

20.5 правильного ответа нет.

2.4 Ситуационная задача

На примере конкретной организации проанализируйте процесс формирования кадровой политики и стратегии. По результатам анализа подготовьте ответы на следующие вопросы.

1 Как влияет кадровая политика государства на процесс управления персоналом выбранной организации?

2 Назовите нормативные документы в управлении персоналом, которые разработаны и приняты в данной организации? Опишите место и роль кадровой политики в политике организации?

3 Как реализуются принципы отдельных направлений кадровой политики организации? Определите тип кадровой политики данной организации.

4 Объясните взаимосвязь политики и стратегии управления персоналом изучаемой организации. Назовите основные направления реализации кадровой политики и стратегии.

5 Определите цели управления персоналом организации. Как взаимодействует стратегия управления персоналом с общей стратегией управления персоналом? Влияет ли реализация кадровой политики и стратегии на конкурентоспособность организации? Внесите Ваши предложения по совершенствованию управления персоналом.

3 Практическое занятие по теме «Формирование кадровой политики»

3.1 Вопросы для собеседования

- 1 Механизм формирования кадровой политики
- 2 Структура кадровой политики
- 3 Элементы кадровой политики и этапы ее разработки
- 4 Факторы, влияющие на кадровую политику
- 5 Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях

3.2 Практические задания по теме «Формирование кадровой политики»

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Вариант 1

Термины:

- а) принципы управления персоналом;
- б) принцип перспективности кадров;
- в) принципы обоснования трудовых процессов;
- г) принципы построения системы управления персоналом;
- д) принцип соответствия кадров;
- е) принцип сменяемости кадров.

Определения:

- 1) принципы, соблюдение которых имеет важное значение при оптимизации норм трудовых затрат;
- 2) принцип необходимости систематической смены работников на рабочих местах (должностях) с целью предотвращения застоя (старения), связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности, что имеет негативные последствия для работы;
- 3) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации;
- 4) правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом;
- 5) принцип, требующий выполнения следующих условий: установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

определение продолжительности периода в одной должности на одном и том же участке работы; возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

Вариант 2

Термины:

- а) деятельность по управлению персоналом;
- б) доктрина командного менеджмента;
- в) доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- г) стратегия управления персоналом;
- д) технология;
- е) управленец;
- ж) процесс стратегического менеджмента.

Определения:

1) целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации;

2) одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей;

3) совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды;

4) подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов за счет включения личной заинтересованности и персональной ответственности;

5) способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации;

6) подход, ориентированный на стимулирование творческой активности, групповой деятельности при решении нестандартных задач;

7) специфический набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной

стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Решите кейс-задачу

Получите у преподавателя характеристику предприятия «Х» и выполните следующие задания.

- 1 Сформулируйте миссию и девиз организации.
- 2 Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, касающиеся взаимодействия с другими организациями).
- 3 Охарактеризуйте возможных партнеров организации
- 4 Опишите «профессиональный портрет» желаемого сотрудника организации
- 5 Сформулируйте основные корпоративные принципы:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала;
 - в области стимулирования труда;
 - в области кадрового аудита;
 - предложите программу кадровых мероприятий.

4 Практическое занятие по теме «Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации»

4.1 Вопросы для собеседования

- 1 Критерии оценки эффективности кадровой политики
- 2 Ключевые показатели эффективности кадровой политики
- 3 Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях
- 4 Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.

4.3 Практические задания по теме «Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации»

Задание 4.3.1 Опишите и проанализируйте систему управления персоналом конкретной организации «У». Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации. Решите следующие кейс-задачи:

Вариант 1. Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду организации, выявите ее ключевые элементы и оцените их влияние на организацию и ее персонал.

Вариант 2. Спрогнозируйте и определите потребность организации в персонале, определите эффективные пути ее удовлетворения.

Вариант 3. Разработайте мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы по их адаптации.

Вариант 4. Разработайте программы профессионального развития персонала, обучения сотрудников. Разработайте карьерограммы для отдельных сотрудников.

Вариант 5. Рекомендуйте различные методы оценки и аттестации сотрудников организации. Разработайте инструкции по их применению.

5 Практическое занятие по теме «Роль кадровой службы в разработке кадровой политики»

5.1 Вопросы для собеседования

- 1 Требования к руководителю кадровой службы
- 2 Кадровая служба как лидер по разработке кадровой политики
- 3 Анализ кадрового состава организации
- 4 Оформление кадровой политики. Положение о кадровой политике
- 5 Реализация кадровой политики кадровой службой

5.2 Практические задания по теме «Роль кадровой службы в разработке кадровой политики»

Задание 1 Покажите связи, которые существуют между:

- а) причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, кадровой политики организации и кадровой службы;
- б) стратегией управления персоналом и стратегией развития организации;
- в) типом кадровой политики и социально-экономической эффективностью деятельности организации.

Задание 2 Осуществите сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики. Заполните таблицу 5.1,

акцентируя внимание на роли кадровой службы в разработке открытой и закрытой кадровой политики.

Таблица 5.1 - Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики организации

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Кадровое планирование		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация		
Контроль		
Аттестация персонала		
Управление конфликтами и стрессами		
Высвобождение и увольнение персонала		

5.3 Методические указания к подготовке и проведению деловой игры «Мозговой штурм»

Изучите основные этапы проведения экспертной оценки по методу мозгового штурма.

1 Формируется группа экспертов. Обычно её численность составляет 10-15 человек. Состав группы предполагает их целенаправленный подбор: а) из лиц примерно одного ранга, если участники знают друг друга; б) из лиц разного ранга, если участники незнакомы друг с другом (в этом случае каждому участнику присваивают номер и в последующем обращаются по номеру); в) в группу могут включаться специалисты из других областей знаний, обладающие высоким уровнем эрудиции и понимающие смысл проблемной ситуации.

2 Составляется проблемная записка. Для подготовки записки предварительно формируется группа анализа проблемной ситуации.

Записка может содержать следующие сведения: состав причин возникновения проблемной ситуации; анализ причин и возможные последствия из проблемной ситуации; анализ мирового опыта разрешения подобных проблем (если он имеется); классификация (систематизация) существующих путей разрешения проблемной ситуации; формулировка проблемной ситуации в виде центрального вопроса с иерархией подвопросов.

3 Генерация идей. Ведущий раскрывает содержание проблемной записки. Большое внимание он уделяет при этом сути метода ДОО (деструктивной отнесенной оценки). В частности, полезно напоминать участникам «мозговой атаки» о следующем: а) высказывания участников должны быть четкими и сжатыми; б) скептические замечания и критика предыдущих выступлений запрещается; в) каждый участник может выступать неоднократно, но не подряд; г) не разрешается зачитывать подряд список идей, подготовленных участником заблаговременно.

Одна из главных задач ведущего - пробудить психическую восприимчивость участников, их волю к целеустремленному мышлению. Активная работа ведущего предполагается лишь в начале «штурма». Достаточно скоро возбуждение участников достигает критической точки и выдвижение новых идей приобретает спонтанный характер. После этого роль ведущего сводится к следующему: а) концентрировать внимание участников на проблемной ситуации; б) не объявлять, не осуждать и не прекращать исследование ни одной идеи; в) поддерживать и поощрять участников, кто в этом нуждается; г) создавать непринужденную обстановку, способствуя этим активной работе экспертов.

Продолжительность «штурма» может находиться в пределах 20-60 минут (в зависимости от активности участников). Высказываемые идеи строго фиксируются для последующей систематизации.

4 Систематизация идей, высказанных на этапе 3 (генерации). Эта работа возлагается на группу анализа проблемной ситуации. На данном этапе: а) составляется номенклатурный перечень всех высказанных идей; б) выявляются дублирующие и дополнительные идеи, затем они объединяются с основной идеей; в) выделяются признаки, по которым могут объединяться идеи; г) идеи объединяются в группы согласно выделенным признакам; д) составляется перечень идей по группам; в каждой группе идеи записываются по правилу - от общих к частным.

5 Деструктурирование (разрушение) систематизированных идей.

Каждая из систематизированных идей изучается на возможность её осуществления. Участники «штурма» выдвигают доводы, опровергающие систематизированную идею. В процессе разрушения может объявиться контридея. Процесс разрушения ведется до тех пор, пока каждая систематизированная идея не подвергнется критике.

6 Оценка критических замечаний и составление списка практически применимых идей. На данном этапе составляется сводная таблица. Первая графа таблицы - этапы систематизации идей; вторая - критические замечания, опровергающие идеи; третья - показатели практической применимости идей; четвертая - контридеи.

Затем оценивается каждое критическое замечание и контридея: а) вычеркивается из таблицы, если опровергается хотя бы одним показателем практической применимости; б) не вычеркивается, если не опровергается ни одним показателем.

Составляется окончательный список идей. В список переносятся только те идеи, которые не опровергнуты критическими замечаниями или контридеями.

Проблемная записка для проведения деловой игры «Мозговой штурм»

Целью игры является разработка программы деятельности кадровой службы промышленного предприятия в соответствии с основными направлениями кадровой стратегии и политики.

Основные положения HR-стратегии и кадровой политики

1 Привлечение специалистов высокого уровня, способных участвовать в реализации стратегических целей предприятия

2 Ориентация на формирование кадрового состава «завтрашнего дня»

3 Создание массовой прослойки молодых специалистов и их закрепление на предприятии

4 Формирование имиджа предприятия среди сотрудников и укрепление корпоративного бренда

5 Создание условий для карьерного роста, возможности реализации потенциала сотрудников

6 Разработка кодекса внутрифирменной этики и развитие корпоративной культуры.

В соответствии со стратегическими целями на предприятии действует программа развития персонала. Мы используем различные формы обучения сотрудников: специализированные и

производственно-экономические курсы, семинарские занятия, тренинги, освоение смежных профессий, создан Корпоративный учебный центр и т.д.

На предприятии разработана программа привлечения персонала. В рамках реализации данного проекта заключены договоры о взаимном сотрудничестве с профильными учебными заведениями высшего и среднего специального образования, на предприятии созданы и работают базовые кафедры, проводится большая профориентационная работа: организуются экскурсии, производственная и преддипломная практики для студентов, сотрудники принимают активное участие в «Ярмарках вакансий».

Внутренний PR предприятия призван повышать уровень лояльности и мотивированности персонала, налаживать взаимопонимание между руководством и сотрудниками. Мы стремимся к оперативному и быстрому информированию о наиболее важных делах и решениях и хотим, чтобы они были понятны каждому сотруднику.

Мы уверены, что квалифицированный персонал является определяющим ресурсом конкурентоспособности! Мы верим в Вашу целеустремленность, готовность расти и достигать новых рубежей! Наш девиз: «От успеха каждого – к лидерству предприятия».

6 Практическое занятие по теме «Проблемы кадровой политики и планирования персонала»

6.1 Вопросы для собеседования

- 1 Проблемы разработки и реализации кадровой политики
- 2 Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом
- 3 Оценка затрат на персонал
- 4 Ответственность за расходы на персонал
- 5 Делегирование полномочий

6.2 Тест по теме «Проблемы кадровой политики и планирования персонала»

1 Желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность?

- 1.1 миссия;
- 1.2 цель;
- 1.3 задача;

1.4 стратегия развития;

1.5 план.

2 По длительности действия, масштабу и характеру целей решения подразделяют на:

2.1 стратегические, тактические и оперативные;

2.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

2.3 общие, частные и локальные решения;

2.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

2.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

3 По сфере действия решения подразделяются на:

3.1 политические, экономические, организационные, социальные, технические и технологические;

3.2 принимаемые в условиях определенности и неопределенности;

3.3 общие, частные и локальные решения;

3.4 индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные;

3.5 решения единоначальника, коллегиального органа и коллективные решения.

4 Выберите наиболее точное определение понятия «проблема»

4.1 проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения;

4.2 обращение, направленное на получение каких-либо сведений, требующих ответа;

4.3 неопределенность в предсказании результата;

4.4 критерии преимущества в конкурентной борьбе;

4.5 характеристика внешней среды организации.

5 Выберите наиболее точное определение понятия «системный анализ»:

5.1. это процесс, обеспечивающий максимальную типизацию технологии решения задач управления, целью которого является повышение эффективности функционирования объекта;

5.2 исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей,

- 5.3 исследование, целью которого является количественное сравнение затрат эффективности и риска работы;
- 5.4 методология выявления проблем организации;
- 5.5 подход, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

6 Системный анализ начал применяться в прикладном плане российскими экономистами:

- 6.1 в 70-х годах XX века;
- 6.2 в 50 - х годах XX века;
- 6.3 в 80 - х годах XX века;
- 6.4 в 30 - 40 - х годах XX века;
- 6.5 в 20 - 30 - х годах XX века.

7 Люди стремятся рисковать не меньше, чем другие члены коллектива, чтобы установить собственную меру риска, они сравнивают уровни риска, приемлемые для отдельных участников группы. Благодаря таким социальным сравнениям, они могут установить свое место на шкале предпочтений риска. Это утверждения соответствуют:

- 7.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 7.2 гипотезе о роли лидеров;
- 7.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 7.4 гипотезе об изменении полезности;
- 7.5 результатам экспериментам Шонера Б.

8 Обмен информацией в процессе дискуссии влияет на изменение полезности, которую лица, принимающие решения, приписывают исходам и альтернативам. Благодаря групповым процессам изменяется также полезность риска. Это утверждения соответствуют:

- 8.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 8.2 гипотезе о роли лидеров;
- 8.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 8.4 гипотезе об изменении полезности;
- 8.5 результатам экспериментам Шонера Б.

9 Лидеры предпочитают уровень риска выше среднего; не колеблясь, они принимают смелые решения, обещающие успех. Они способны

убедить остальных членов группы, что ожидаемый риск оправдан. Это утверждения соответствуют:

- 9.1 гипотезе о разделении ответственности;
- 9.2 гипотезе о роли лидеров;
- 9.3 гипотезе о роли социальных сравнений;
- 9.4 гипотезе об изменении полезности;
- 9.5 результатам экспериментам Шонера Б.

10 Назовите метод генерирования альтернатив, который заключается в последовательном выдвижении и рассмотрении всевозможных идей решения определенной проблемы. При этом всякий раз неудачная идея отбрасывается и взамен ее выдвигается новая.

- 10.1 метод проб и ошибок;
- 10.2 метод списка контрольных вопросов;
- 10.3 метод техники «расчленения»;
- 10.4 теория решения изобретательских задач;
- 10.5 метод Гордона.

11 В процессе проведения SWOT-анализа изучаются:

- 11.1 возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны деятельности организации
- 11.2 экономические, политические социальные и технологические факторы;
- 11.3 конкурентоспособность организации, изучение экономического климата в данной отрасли
- 11.4 выявления нарушений в организации, экономическое состояние фирмы
- 11.5 совокупность всех факторов связанных с состоянием всех организаций с такой же деятельностью

7 Рекомендуемые источники информации

7.1 Основная учебная литература

1 Рогожин, М.Ю. Организация кадровой работы предприятия [Электронный ресурс]: учеб. - практ. пособие / М.Ю.Рогожин. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 240с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

2 Управление персоналом организации [Текст] : учебник для студентов вузов / ред. А. Я.Кибанов. - , 2-е изд.перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 636 с.

3 Хамулина, В.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В.Хамулина; Кемеровский государственный университет. – Кемерово, 2013. – 180с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

4 Шестакова, Е.В. Планирование кадров [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В.Шестакова. - Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2013. – 168с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

7.2 Дополнительная учебная литература

1 Аликаев, О.А. Кадровая политика [Электронный ресурс]: М.: Лаборатория Книги, 2011.– 107с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

2 Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 320с.

3 Кибанов А.Я. Управление персоналом [Текст]: учебник / Государственный университет управления, 2010. - 288с.

4 Лукаш, Ю.А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Ю.А.Лукаш. – М.: Флинта, 2012.– 201с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

5 Незоренко, Т.К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии [Электронный ресурс]: М.: Лаборатория Книги, 2010. – 86с. – // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

6 Рогожин М.Ю. Управление персоналом: 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе [Электронный ресурс]: практическое пособие / М.Ю.Рогожин, 2014.- 176с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

7 Рыбак, Я.О. Кадровая политика [Электронный ресурс]: М.: Лаборатория Книги, 2010. – 104с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>

8 Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / П.Э.Шлендер, В.В.Лукашевич, В.Д.Мостова и др.; под ред. П.Э. Шлендер. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 320 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>