

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра экономики и управления инвестициями и инновациями

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ЭУИИ


_____ О.А. Доничев
подпись инициалы, фамилия

« 30 » _____ 20 16

Основание:
решение кафедры
от « 30 » _____ 20 16

Методические указания к практическим занятиям

Теория и практика кадровой политики государства и организации
наименование дисциплины

38.04.03 Управление персоналом
код и наименование направления подготовки

Управление персоналом организации
наименование профиля подготовки

магистратура
квалификация (степень) выпускника

Владимир

Оглавление

Введение.....	3
Занятие 1.....	4
Занятие 2.....	5
Занятие 3.....	9
Занятие 4.....	9
Занятие 5.....	10
Занятие 6.....	11

Введение

Дисциплина «Теория и практика кадровой политики государства и организации» относится к дисциплинам базовой части учебного плана подготовки студентов по направлению 38.04.03 «Управление персоналом» программе подготовки «Управление персоналом организации».

Целями освоения дисциплины «Теория и практика кадровой политики государства и организации» являются:

- формирование четких и осознанных представлений о сущности, типах, этапах построения и реализации кадровой политики; о сущности, цели и задачах стратегического управления персоналом;
- изучение кадровых процессов и критериев их оценки; направлений деятельности организации по отношению к персоналу; качественных и количественных характеристик персонала; содержания работ по направлениям реализации кадровой стратегии;
- усвоение технологий кадрового аудита, методов оценки персонала; видов и этапов кадрового планирования; базовых принципов кадровой стратегии;
- анализ и оценка концепций взаимосвязи стратегии и кадровой политики; основных различий между подходами к оценке и аттестации персонала;
- приобретение навыков разработки кадровой политики; кадрового планирования; кадрового аудита.

Занятие 1. Тема: Зарубежный опыт формирования кадровой политики государства. *Семинар - пресс конференция:* «Современные модели кадровой политики в мировой и отечественной практике».

Цель: рассмотреть зарубежные и отечественные практики реализации кадровой политики на предмет возможности их использования.

Вопросы для докладов:

1. Зарубежный опыт формирования кадровой политики в государственных органах.
2. Общие тенденции современной кадровой политики по формированию кадрового состава государственных и муниципальных служащих в мировой и отечественной практике.
3. Американская философия управления персоналом и модель реализации кадровой политики
4. Японская философия управления персоналом и модель реализации кадровой политики
5. Западноевропейская философия управления персоналом и модель реализации кадровой политики
6. Российская философия управления персоналом и ее проявление в реализации кадровой политики.

Список литературы:

1. Вагина, Л. В. Кадровая политика. РАГС, 2013.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. М., Велби, 2012
3. Гладышев, А. Г. Муниципальная кадровая политика. М.: Муниципальный мир, 2013
4. Гурьянова, А. В. Социально-ориентированная кадровая политика как инструмент эффективного управления человеческими ресурсами организации. Самара Самарский гос. экон. ун-т, 2014
5. Иванкина Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие. Томск, Изд-во Томского политехнического университета, 2013
6. Модянова Т. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики. Опыт европейских стран и США // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2013, N 2, с.144-149

7. Обухова Л. Новые технологии менеджмента в государственном и муниципальном управлении // Государственная служба, 2005, №4, с.129-135
8. Оболонский А.В. Кадровая политика в федеральной государственной службе США: история и современность // Общественные науки и современность. 2011, № 3, С. 41-61. \\ <http://ecsocman.hse.ru/data/765/340/1218/005oBOLONSKIJ.pdf>
9. Основы государственной службы и кадровой политики: Учеб. Пособие для студентов вузов / В.В. Черепанов, В.П. Иванов. - М.: ЮНИТИ, 2015.
10. Сергеева С.Л. Политика и государственная служба (национальные модели взаимоотношений в США, Великобритании и Франции): Лекция. – М.: Изд-во РАГС, 2012.
11. Старовойтов А.В. Реформирование российской государственной гражданской службы и опыт зарубежных стран. Фонд «Развитие парламентаризма в России». – М., 2003. <http://w.w.w.legislature>.
12. Правовое регулирование в зарубежных странах. Информационный обзор. Фонд «Развитие парламентаризма в России». – М., 2003. <http://w.w.w.legislature>.
13. Проблемы реформирования государственной гражданской службы в Российской Федерации. Аналитический вестник Совета Федерации ФС РФ №26 (314). М. 2006.

Занятие 2 Тема: Трудовые ресурсы территории, персонал и трудовой потенциал организации. Концепция управления персоналом.

1. Решение практических задач на: а) определение количественных характеристик трудовых ресурсов территории; б) определение статуса занятости, уровня занятости и безработицы;

а) Задачи на определение количественных характеристик трудовых ресурсов территории // *Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие* \ под ред. Кибанова А.Я. – 2-е изд.- М.: ИНФРА-М, 2006, с.11-18

Методические указания

Исходную базу для определения количественных характеристик трудовых ресурсов страны, региона или населенного пункта образуют показатели численности, состава и

движения населения соответствующей территории. Конкретно имеются в виду следующие показатели:

1) средняя численность населения за год (\bar{P}):

$$\bar{P} = (P_n + P_k) / 2,$$

где P_n — численность населения на начало года; P_k — численность населения на конец года;

2) общий коэффициент рождаемости (n) за год (промилле):

$$n = N_i / \bar{P} \cdot 1000;$$

3) общий коэффициент смертности (m) за год (промилле):

$$m = N_j / \bar{P} \cdot 1000;$$

4) естественный прирост (убыль) населения за год (E):

$$E = N_i - N_j,$$

где N_i — число новорожденных за год; N_j — число умерших за год;

5) коэффициент естественного прироста населения (K_e) (в промилле):

$$K_e = E / \bar{P} \cdot 1000 = n - m;$$

6) механический (миграционный) прирост (убыль) населения за год (C):

$$C = M_1 - M_2,$$

где M_1 — число прибывшего населения за год; M_2 — число выбывшего населения за год;

7) коэффициент механического прироста населения (K_m):

$$K_m = C / \bar{P} \cdot 1000;$$

8) общий прирост населения за год (ΔP):

$$\Delta P = E + C;$$

9) коэффициент общего прироста населения (K_o) (промилле):

$$K_o = \Delta P / \bar{P} \cdot 1000;$$

10) перспективная (прогнозируемая) численность населения на конец анализируемого года или на начало следующего года (P_k):

$$P_k = P_n + E + C.$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством России нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, — 55 лет для женщин и 60 для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже — на 5-10 лет, а иногда и более. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет).

В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Итак, численность трудовых ресурсов (Т) определяется следующим образом:

$$X = P - P + P + P$$

$${}^{11}\text{тр} \text{ ' инв}^{\text{т1}} \text{ пен}^{\text{т1}} \text{ мол}'$$

где P — численность населения в трудоспособном возрасте;

P — численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды I—II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{\text{пен}}$ — работающие лица пенсионного возраста; $P_{\text{мол}}$ — работающие подростки до 16 лет.

Среднегодовая численность трудовых ресурсов за год (Т):

$$\bar{T} = (T_{\text{н}} + T_{\text{к}}) / 2.$$

Естественный прирост трудовых ресурсов (T_e):

$$T_e = P_{\text{в}} - P_{\text{пу}},$$

где $P_{\text{в}}$ — численность лиц, входящих в трудоспособный возраст, а также численность лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет, вовлекаемых в

общественное производство; $P_{пу}$ — численность лиц, выходящих за пределы трудоспособного возраста, а также численность лиц, умерших или получивших инвалидность в трудоспособном возрасте.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициенты общего, естественного и механического прироста) определяются аналогично расчету подобных показателей для всего населения.

Задача 1.2.1

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года ($P_{тр}$) — 70 млн человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года ($1Чр$) — 0,2 млн человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, $P_{ц}$ — 2,0 млн человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году ($P_{п}$) — 1,6 млн человек.

Решение

Численность населения трудоспособного возраста на конец анализируемого года или на начало следующего года ($P_{трк}$) рассчитывается следующим образом:

$$P_{трк} = P_{трн} + (P_{в} - P_{п} - N_j) = \\ = 70 + (2,0 - 1,6 - 0,2) = 70,2 \text{ млн человек.}$$

Ответ. Численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года составит 70,2 млн человек.

Задача 1.2.2

Исходные данные. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп ($P_{инв}$) — 1,2 млн; работающие подростки ($P_{мол}$) — 0,1 млн; работающие пенсионеры ($P_{пен}$) — 4,5 млн.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов.

Решение

Численность трудовых ресурсов (T) рассчитывается следующим образом:

$$T = P_{тр} - P_{инв} + P_{мол} + P_{пен} = \\ = 80 - 1,2 - 0,1 - 4,5 = 83,4 \text{ млн человек.}$$

Ответ. Численность трудовых ресурсов составляет 83,4 млн человек.

Занятие 3. Тема: Внутренняя миссия как выражение принципов кадровой политики организации.

Практическая работа в малых группах по разработке внутренней миссии организации с учетом факторов внешней и внутренней среды и программы мероприятий по ее внедрению.

Порядок работы в малых группах:

1. Дать управленческую характеристику организации (реальной или вымышленной):
 - 1) Форма собственности
 - 2) Наименование продукции \ услуг
 - 3) Уровень сложности их производства
 - 4) Уровень технической оснащенности производства и управления
 - 5) Стадия развития организации
 - 6) Наличие филиалов
 - 7) Финансовое состояние
 - 8) Численность персонала
 - 9) Наличие разных категорий персонала
 - 10) Профессионально-квалификационный уровень персонала и т.п.
2. Определить внешнюю миссию организации по технологии Яхонтовой Е.С.
3. Разработать внутреннюю миссию организации по технологии Яхонтовой Е.С.
4. Предложить набор инструментов ее интеграции в управление персоналом

Занятие 4 Тема: Кадровая политика и кадровая стратегия.

Решение ситуационных задач: «Выбор стратегии управления персоналом», «Разработка мероприятий по достижению стратегических целей реализации кадровой политики»

А) Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»

Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Б) Ситуация : «Разработка мероприятий по достижению стратегических целей реализации кадровой политики»

Постановка задачи

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Занятие 5

Тема: Система управления персоналом как инструмент реализации кадровой политики организации.

Обсуждение итогов выполнения самостоятельного задания: «Формирование целей и функций системы кадровой работы в организации» на основе презентации разработанных проектов

Самостоятельная работа над заданием: «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Постановка задачи:

1. Самостоятельно выбрать организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию.

2. Определить сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

3. Формулируется миссия (основная цель) организации.

4. На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

5. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности.

6. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Занятие 6

Решение ситуационных задач: «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

Постановка задачи

1. Используя метод «мозгового штурма», сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

2. Магистранты разбиваются на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой подгруппе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

3. Рассмотрение результатов обсуждения каждой из подгрупп.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?

2. Какая разница между данными источниками?

3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?

Решение ситуационных задач: «Планирование привлечения персонала»

Постановка задачи

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

Решение ситуационных задач: «Маркетинг персонала»

Задание

1. Составьте «ключ персонала», используя данные таблиц 1, 2,3 на примере одного из российских государственных дошкольных образовательных учреждений.

Таблица 1

Кадровый состав

Наименование должностей	Разряд	Кол-во штатных единиц
Заведующая	16	1
Зам. зав. по воспитательной и методической работе	15	1
Завхоз	4	1
Воспитатель	14	10
Воспитатель	13	8
Музыкальный руководитель	13	2
Логопед	12	1
Логопед	14	1
Дефектолог	14	1
Старшая медсестра	11	1,5
Медсестра-ортопедистка	7	1
Повар	6	3
Документовед	3	1

Подсобный рабочий	1	1
Столяр-плотник	1	0,5
Кладовщик	2	1
Кастелянша	2	1
Дворник	1	3
Рабочий по стирке и ремонту спецодежды	2	2,5
Младший воспитатель	6	1
Младший воспитатель	5	3,5
Младший воспитатель	3	5,75
Сторож	1	2,3
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту здания	3	1
Оператор	3	3,5
Грузчик	1	1
Ночная няня	3	1,3
Уборщица	1	1,5
Слесарь-электрик	6	0,5
Водитель	3	1
ВСЕГО		63, 85

Литература для подготовки к практическим занятиям

Основная литература:

1. Кадровая политика и кадровый аудит организаций [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 168 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47307>. (ВлГУ)
2. Лачинина Т.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: методические указания к лаб. работам / Т.А.Лачинина, А.И.Абдряшитова. – Владимир: ВлГУ, 2012. – 28 с. (ВлГУ)
3. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с. – ISBN 978-5-16-009537-0. (ВлГУ)

Дополнительная литература:

1. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие /

- А.Я.Кибанов, Л.В.Ивановская, под редакцией А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2014.
– Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392115211.html>.
(ВлГУ)
2. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 365 с. – ISBN 978-5-16-001973-4. (ВлГУ)
 3. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 301 с. – ISBN 978-5-16-006649-3. (ВлГУ)
 4. Управление качеством человеческих ресурсов: теория и практика / Жук С.С. – М.: Дашков и К, 2015. – 232 с. – ISBN 978-5-394-02577-8. (ВлГУ)