

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 14.07.2025 20:49:29
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУК И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Факультет государственной службы и управления

Кафедра

Управления персоналом и экономики труда

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор

_____ Л.Н. Костина

27.04.2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.07 "Формирование кадровой политики и планирование персонала
организации"

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль
"Управление персоналом")

Квалификация

Магистр

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

3 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2024

Донецк
2024

Составитель(и):

канд. экон. наук, доцент

_____. Л.С. Казанцева

Рецензент(ы):

канд. экон. наук, доцент

_____. А.А. Киселева

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Формирование кадровой политики и планирование персонала организации" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 958)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом (профиль "Управление персоналом"), утвержденного ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2024 протокол № 12.

Срок действия программы: 2024-2026

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от 06.03.2024 № 10

Заведующий кафедрой:

канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Управления персоналом и экономики труда

Протокол от " ____ " _____ 2028 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Стадник А.М.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения учебной дисциплины: обеспечить системное представление обучающегося о целях, задачах и содержании кадровой политики и кадрового планирования, теоретических и практических подходах к формированию и реализации кадровой политики и использованию методов кадрового планирования в организациях и на государственной службе.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Изучение основополагающих принципов, особенностей, условий формирования и реализации кадровой политики организаций и государственной службы, факторов, влияющих на ее содержание и приоритеты;
2. Изучение методики организации и осуществления кадрового планирования;
3. Освоение методов планирования потребности в персонале;
4. Рассмотрение особенностей, принципов и механизмов планирования использования, развития, высвобождения персонала, а также формирования кадрового резерва;
5. Выработка умений самостоятельного решения задач, связанных с формированием и реализацией кадровой политики организаций, осуществления кадрового планирования и оценкой эффективности данных мероприятий.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.О

1.3.1. Дисциплина "Формирование кадровой политики и планирование персонала организации" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Данная дисциплина является исходящей и изучается параллельно с дисциплиной "Современные тенденции управления персоналом"

1.3.2. Дисциплина "Формирование кадровой политики и планирование персонала организации" выступает опорой для следующих элементов:

Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Технологии управления обучением и развитием персонала

Управление организационной культурой

Управление кадровым потенциалом и человеческим капиталом организации

Теория и практика кадровой политики государства и организации

Система управления персоналом

Системы управления персоналом организаций и государственной службы

Кадровые технологии в системе управления персоналом

Курсовая работа по модулю "Система управления персоналом"

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

ОПК-3.1: Способен осуществлять процессы формирования кадровой политики и планирования персонала, ориентируясь на особенности реализуемой государственной кадровой политики

Знать:

Уровень 1	теоретические подходы к определению сущности и содержания кадровой политики организации;
Уровень 2	теоретические подходы к определению сущности и содержания кадровой политики организации; основные типы (виды) кадровой политики;
Уровень 3	теоретические подходы к определению сущности и содержания кадровой политики организации; основные типы (виды) кадровой политики, их характерные особенности;

Уметь:

Уровень 1	определять тип кадровой политики, реализуемый организацией;
Уровень 2	определять тип кадровой политики, реализуемый организацией; оценивать степень его соответствия сфере деятельности организации
Уровень 3	определять тип кадровой политики, реализуемый организацией; оценивать степень его соответствия, стратегии ее развития на конкретном этапе своего жизненного цикл;

Владеть:

Уровень 1	навыками анализа кадровой политики организации;
------------------	---

Уровень 2	навыками анализа кадровой политики организации, оценки ее эффективности;
Уровень 3	навыками анализа кадровой политики организации, оценки ее эффективности в конкретных условиях функционирования; навыками определения потребности организации в персонале
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ПКо ОС-2.1: Организует и осуществляет процессы кадрового планирования в организациях различной формы собственности</i>	
Знать:	
Уровень 1	сущность кадрового планирования
Уровень 2	сущность и основные виды кадрового планирования
Уровень 3	сущность и основные виды кадрового планирования, методику планирования численности и профессионального состава персонала
Уметь:	
Уровень 1	производить расчеты необходимой численности персонала организации
Уровень 2	производить расчеты необходимой численности и профессионального состава персонала организации
Уровень 3	производить расчеты необходимой численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации
Владеть:	
Уровень 1	первичными навыками определения потребности организации в персонале
Уровень 2	навыками определения потребности организации в персонале
Уровень 3	навыками определения потребности организации в персонале

В результате освоения дисциплины "Формирование кадровой политики и планирование

3.1	Знать:
	- основы формирования кадровой политики, степень зависимости ее содержания от стратегии развития организации;
	- существующие типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования;
	- основные направления и приоритеты кадровой политики и кадрового планирования в системе кадрового менеджмента организации;
	- технологию разработки и реализации кадровой политики, подходы к оценке эффективности последней;
	- теоретические и практические подходы к организации и осуществлению кадрового планирования в организации;
	- особенности кадрового планирования движения, использования и развития персонала организации.
3.2	Уметь:
	- определять тип кадровой политики, осуществляемой в организации, выявлять факторы, влияющие на ее содержание;
	- отслеживать взаимосвязь между реализуемой кадровой политикой в организации и ее трудовым потенциалом;
	- разрабатывать рекомендации по формированию и реализации кадровой политики организации;
	- осуществлять анализ рабочего процесса и технологических операций, используемых в практической деятельности организации;
	- применять на практике основные подходы к организации кадрового планирования в организации.
3.3	Владеть:
	- современными технологиями формирования и реализации кадровой политики организации;
	- методикой кадрового планирования.

1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний)

по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Формирование кадровой политики и планирование персонала организации" видом промежуточной аттестации является Зачет с оценкой

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Формирование кадровой политики и планирование персонала организации" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ						
Тема 1.1. Понятие кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики как основных категорий теории управления /Лек/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.1. Понятие кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики как основных категорий теории управления /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.6Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.1. Понятие кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики как основных категорий теории управления /Ср/	1	10	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.6Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Основные типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования /Лек/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Основные типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.6Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.2. Основные типы кадровой политики	1	6	ОПК-3.1	Л1.1 Л1.2	0	

организации, особенности и условия ее формирования /Ср/			ПКо ОС-2.1	Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.6Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3		
Тема 1.3. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации /Лек/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.3. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 1.3. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации /Ср/	1	8	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Раздел 2. МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ						
Тема 2.1. Теоретические основы кадрового планирования /Лек/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Теоретические основы кадрового планирования /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Теоретические основы кадрового планирования /Ср/	1	10	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Планирование привлечения, сохранения и развития персонала /Лек/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л2.1Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Планирование привлечения, сохранения и развития персонала /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Планирование привлечения, сохранения и развития персонала /Ср/	1	10	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л2.1Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Стратегическое планирование	1	2	ОПК-3.1	Л1.1 Л1.3	0	

персонала /Лек/			ПКо ОС-2.1	Л1.4Л3.1 Э1 Э2 Э3		
Тема 2.3. Стратегическое планирование персонала /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Стратегическое планирование персонала /Ср/	1	7	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Раздел 3. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ						
Тема 3.1. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе /Лек/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе /Ср/	1	7	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Планирование карьеры персонала и кадрового резерва /Лек/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л2.1Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Планирование карьеры персонала и кадрового резерва /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л2.1Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Планирование карьеры персонала и кадрового резерва /Ср/	1	6	ОПК-3.1 ПКо ОС-2.1	Л1.1 Л1.3 Л1.4Л2.1Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.3. Оценка эффективности кадровой политики организации /Лек/	1	2	ОПК-3.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.6Л3.1 Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.3. Оценка эффективности кадровой политики организации /Сем зан/	1	2	ОПК-3.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2	0	

				Л2.3 Л2.6Л3.1 Л3.2 Э1 Э2 Э3		
Тема 3.3. Оценка эффективности каровой политики организации /Ср/	1	6	ОПК-3.1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.2 Л2.3 Л2.6Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3	0	
/Конс/	1	2			0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» используются следующие образовательные технологии: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа студентов по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция. Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением курсовой работы, индивидуального задания в форме реферата, презентации, тезисов доклада, научной статьи.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Воронина, Е. В., Фугалевич, Е. В.	Кадровая политика и кадровый аудит в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие (85 с.)	Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2019
Л1.2	Кургаева, Ж. Ю.	Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебно-методическое пособие (96 с.)	Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017
Л1.3	П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова	Управление персоналом : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» (319 с.)	Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017
Л1.4		Управление персоналом : учебное пособие (280 с.)	Москва : Дашков и К,

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
	Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк		2024

2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	А. М. Стадник	Управление персоналом организации: учебное пособие для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной / заочной форм обучения (433 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2019
Л2.2	С. В. Левушкина	Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие (168 с.)	Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014
Л2.3	Е. А. Митрофанова, О. Ю. Калмыкова, К. В. Трубицын	Кадровая политика и управление кадровыми рисками в таможенных органах : учебно-методическое пособие (131 с)	Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019
Л2.4	Черепанов, В. В.	Основы государственной службы и кадровой политики : учебник для студентов (679 с.)	Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017
Л2.5	С. В. Левушкина.	Кадровая политика и кадровый аудит организаций : учебное пособие (168 с.)	Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014
Л2.6	Воронина, Л. И., Резер, Т. М	Методы исследования кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления : учебное пособие (88 с.)	Екатеринбург : Издательство Уральского , 2021

3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
ЛЗ.1	Казанцева Л.С.,	Формирование кадровой политики и планирование персонала организации: конспект лекций для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом профиль "Управление персоналом» всех форм обучения (120 с.)	Донецк: ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" , 2024
ЛЗ.2	Казанцева Л.С.	Формирование кадровой политики и планирование персонала организации: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом» всех форм обучения (16 с.)	Донецк: ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" , 2024
ЛЗ.3	Казанцева Л.С.	Формирование кадровой политики и планирование персонала организации: методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом» всех форм обучения (10 с.)	Донецк: ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" , 2024

**4.2. Перечень ресурсов
информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

Э1	Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА». - URL: https://cyberleninka.ru/	https://cyberleninka.ru/
Э2	ЭБС «ЛАНЬ». - URL: https://e.lanbook.com	URL: https://e.lanbook.com
Э3	ЭБС «ЗНАНИУМ»- URL: https://znanium.ru	https://znanium.ru

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License).

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic>
 Роструд Федеральная служба по труду и занятости. – URL: <https://rostrud.gov.ru/>
 КлассИнформ.РУ Справочник кодов общероссийских классификаторов. URL:<https://classinform.ru/>
 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. – URL: <http://okpdr.ru/>
 Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – URL: <http://bizlog.ru/eks/>
 Журнал «КСК эксперт». – URL: <https://journal.ksk.expert/>
 Журнал «Управление персоналом». – URL: <https://www.top-personal.ru/>
 «Кадровое дело» Практический журнал по кадровой работе». – URL: <https://www.kdelo.ru/>

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:
 рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Перечень вопросов для самоподготовки

1. Теоретические подходы к определению понятия «кадровая политика» и ее содержания.
2. Мировой опыт формирования государственной кадровой политики.
3. Отечественный опыт формирования государственной кадровой политики
4. Особенности формирования кадровой политики в зависимости от производственной стратегии предприятия
5. Проблемы формирования организационно-информационного обеспечения реализации целей и задач кадровой политики
6. Средства диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на предприятии
7. Порядок организации мониторинга кадровой ситуации на предприятии и формирования набора инструментов для его проведения
8. Особенности разработки и реализации программы кадровой работы
9. Средства прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала
10. Влияние стиля руководства на формирование кадровой политики
11. Проблемы согласования принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом
12. Особенности формирования информационного обеспечения оценки эффективности кадрового планирования

Перечень вопросов к зачету

1. Определения понятия кадровая политика и кадровая стратегия схожесть и отличия между ними
2. Цели, функции, принципы и содержание кадровой политики организации и государства
3. Содержание и задачи кадровой политики
4. Факторы, влияющие на содержание кадровой политики

- 5.Кадровая политика как объект управления. Задачи, решаемые в процессе разработки кадровой политики
- 6.Основные направления кадровой политики организации
- 7.Типы кадровой политики
- 8.Особенности и условия формирования кадровой политики организации
- 9.Факторы, влияющие на формирование приоритетов кадровой политики организации
- 10.Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации
- 11.Характерные особенности пассивной кадровой политики организации
- 12.Характерные особенности реактивной кадровой политики организации
- 13.Характерные особенности превентивной кадровой политики организации
- 14.Характерные особенности активной кадровой политики организации
- 15.Характерные особенности открытой кадровой политики организации
- 16.Характерные особенности закрытой кадровой политики организации
- 17.Этапы разработки кадровой политики организации
- 18.Оформление кадровой политики
- 19.Реализация кадровой политики
- 20.Взаимосвязь кадровой политики и кадровой работы
- 21.Организационно-информационное и материально-техническое обеспечение кадровой политики
- 22.Сущность, этапы и виды кадрового планирования
- 23.Кадровое планирование: сущность, цели, задачи
- 24.Временные параметры кадрового планирования
- 25.Место кадрового планирования в системе управления персоналом организации
- 26.Соотношение целей и видов кадрового планирования
- 27.Общая схема внутрифирменного кадрового планирования
- 28.Методы планирования потребности в кадрах
- 29.Основные виды и стадии кадрового планирования
- 30.Планирование потребности в персонале: сущность и основные задачи
- 31.Планирование привлечения персонала
- 32.Планирование использования кадров
- 33.Планирование сокращения или высвобождения персонала
- 34.Планирование обучения персонала
- 35.Планирование сохранения кадрового состава
- 36.Планирование расходов по содержанию персонала
- 37.Планирование производительности труда
- 38.Сущность стратегического планирования персонала
- 39.Основные фазы процесса стратегического планирования
- 40.Прогнозирование предложения и потребности в персонале
- 41.Сущность и содержание кадровой политики в государственном органе
- 42.Основные задачи, решаемые в процессе реализации кадровой политики в государственной службе
- 43.Правила организации кадровой работы в государственных органах
- 44.Основные направления кадровой работы в государственных органах
- 45.Приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы
- 46.Сущность и этапы трудовой карьеры персонала, виды карьерных устремлений работников
- 47.Планирование карьеры работников организации и государственной службы
- 48.Планирование формирования кадрового резерва предприятия
- 49.Основные критерии эффективности кадровой политики организации
- 50.Основные показатели, характеризующие эффективность кадровой политики организации

5.2. Темы письменных работ

Перечень тем для выполнения индивидуальных заданий

- 1.Теоретические подходы к определению понятия «кадровая политика» и ее содержания.
- 2.Мировой опыт формирования государственной кадровой политики.
- 3.Отечественный опыт формирования государственной кадровой политики
- 4.Особенности разработки и реализации программы кадровой работы
- 5.Средства диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации в организации
- 6.Характеристика основных направлений кадровой политики предприятия
- 7.Анализ влияния внешних факторов на формирование кадровой политики (на примере конкретного предприятия)

8. Анализ влияния внутренних факторов на формирование кадровой политики (на примере конкретного предприятия)
9. Проблемы согласования принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом
10. Маркетинговые исследования востребованности специалиста по управлению персоналом (в рамках конкретного региона или сферы экономики)
11. Проблемы формирования информационной базы для учета и анализа затрат на привлечение и развитие персонала
12. Особенности планирования рабочего времени менеджера по управлению персоналом
13. Совершенствование управленческого учета издержек на рабочую силу и их характеристика
14. Эффективные технологии планирования деятельности менеджеров на предприятии
15. Формирование системы учёта движения и текучести кадров
16. Совершенствование кадрового планирования на предприятии.
17. Формирование системы стратегического управления персоналом.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Формирование кадровой политики и планирование персонала организации" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Формирование кадровой политики и планирование персонала организации" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Доклад, сообщение

Тестовые задания

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины (модуля) предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит семинарские занятия, организует самостоятельную работу обучающихся, проводит консультации, руководит подготовкой докладов обучающихся на научно-практических конференциях, осуществляет текущий и промежуточный контроль знаний обучающихся.

С целью качественного освоения обучающимися данной дисциплины на кафедре разработаны методические рекомендации по организации самостоятельной работы - комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющий обучающимся оптимальным образом организовать процесс изучения, как теоретического учебного материала дисциплины, так и подготовки к семинарским занятиям, в том числе проводимым с использованием активных и интерактивных технологий обучения.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы»**

**Факультет государственной службы и управления
Кафедра управления персоналом и экономики труда**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю) «Формирование кадровой политики и планирование
персонала организации»

Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	«Управление персоналом»
Квалификация	магистр
Форма обучения	очная

Донецк
2024

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации» для обучающихся 1 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом» очной формы обучения.

Разработчик: доцент, канд. экон. наук., доцент Л.С. Казанцева

ФОС рассмотрен на
заседании кафедры

«Управление персоналом и экономика труда»

Протокол заседания кафедры от 06.03.24 № 10
дата

Заведующий кафедрой _____
(подпись) А.М. Стадник
(инициалы, фамилия)

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модуле)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)
(сведения соответствуют разделу РПД)

Образовательная программа	магистратуры
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	«Управление персоналом»
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Обязательная часть
Формы текущего контроля	Устный опрос, тестовое задание, доклад (сообщение), дискуссия, контроль знаний по разделу.
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	1
Общая трудоемкость (академ. часов)	108
Аудиторная контактная работа:	38
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	18
Консультация	2
Самостоятельная работа	70
Контроль	4
Форма промежуточной аттестации	Зачет с оценкой

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
ОПК-3: Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность	ОПК-3.1: Способен осуществлять процессы формирования кадровой политики и планирования персонала, ориентируясь на особенности реализуемой государственной кадровой политики		
		Знать:	
		теоретические подходы к определению сущности и содержания кадровой политики организации	ОПК-3.3 3-1
		основные типы (виды) кадровой политики, их характерные особенности	ОПК-3.3 3-2
		Уметь:	
		определять тип кадровой политики, реализуемый организацией, оценивать степень его соответствия, стратегии ее развития на конкретном этапе своего жизненного цикла	ОПК-3.3 У-1
		Владеть:	
ПКо ОС-2: Способен осуществлять процессы кадрового планирования, администрировать работу в сфере управления персоналом и ее	ПКо ОС-2.1: Организует и осуществляет процессы кадрового планирования в организациях различной формы собственности	навыками анализа кадровой политики организации, оценки ее эффективности в конкретных условиях функционирования	ОПК-3.3 В-1
		навыками определения потребности организации в персонале	ОПК-3.3 В-2
		Знать:	
		сущность и основные виды кадрового планирования, методику планирования численности и профессионального состава персонала	ПКо ОС-2.1 3-1
		Уметь:	

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
Компетенция	Ключевой индикатор освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	
документообеспечения, учитывая внутреннюю и внешнюю среду организации		производить расчеты необходимой численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации	ПКо ОС-2.1 У-1
		Владеть:	
		навыками определения потребности организации в персонале	ПКо ОС-2.1 В-1

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Теоретические подходы к формированию и реализации кадровой политики				
1	Тема 1.1. Понятие кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики как основных категорий теории управления	1	ОПК-3.3 3-1 ОПК-3.3 В-1 ПКо ОС-2.1 В-1	Устный опрос, доклад (сообщение) дискуссия
2	Тема 1.2. Основные типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования	1	ОПК-3.3 3-2 ОПК-3.3 У-1 ПКо ОС-2.1 В-1	Устный опрос, доклад (сообщение) дискуссия
3	Тема 1.3. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации	1	ОПК-3.3 3-1 ОПК-3.3 В-1 ПКо ОС-2.1 В-1	Устный опрос, доклад (сообщение) контроль знаний по разделу (тестовые задания)
Раздел 2. Методика организации и осуществления кадрового планирования				
4	Тема 2.1. Теоретические основы кадрового планирования	1	ПКо ОС-2.1 3-1 ОПК-3.3 В-2	Устный опрос, доклад (сообщение), дискуссия
5	Тема 2.2. Планирование привлечения, сохранения и развития персонала	1	ОПК-3.3 В-2 ПКо ОС-2.1 У-1 ПКо ОС-2.1 В-1	Устный опрос, доклад (сообщение),

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
				дискуссия
6	Тема 2.3. Стратегическое планирование персонала	1	ПКо ОС-2.1 3-1 ОПК-3.3 В-2	Устный опрос, доклад (сообщение), дискуссия, контроль знаний по разделу (тестовые задания)
Раздел 3. Механизмы реализации кадровой политики и кадрового планирования в организациях и на государственной службе				
7	Тема 3.1. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе	1	ОПК-3.3 У-1 ПКо ОС-2.1 В-1	Устный опрос, доклад (сообщение), дискуссия
8	Тема 3.2. Планирование карьеры персонала и кадрового резерва	1	ОПК-3.3 У-1 ПКо ОС-2.1 В-1	Устный опрос, доклад (сообщение), дискуссия
9	Тема 3.3. Оценка эффективности кадровой политики организации	1	ОПК-3.3 В-1	Устный опрос, доклад (сообщение), дискуссия, контроль знаний по разделу (тестовые задания)

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Формирование кадровой политики и планирование персонала организации»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности

Сумма баллов по разделу	Раздел 1				Раздел 2			
Темы	Т. 1.1	Т.1.2	Т.1.3	Контроль знаний раздела учебной дисциплины- (тестирование) 5	Т.2.1	Т.2.2	Т.2.2	Контроль знаний раздела учебной дисциплины- (тестирование) 5
Виды работ: Лекции (ведение конспекта)	-	-	-		-	-	-	
Семинарские занятия (устный опрос, учебная дискуссия)	4	4	4		4	4	4	
Индивидуальные задания * (реферат, тезисы, статья)	-	-	-		-	-	-	
Самостоятельная работа (доклады)	4	4	4		4	4	4	
Сумма баллов	24				24			

Сумма баллов по разделу	Раздел 3				Контроль знаний раздела учебной дисциплины- (тестирование) 5	Научная составляющая - 13	Сумма баллов за дисциплину - 100
Темы	T.3.1	T.3.2	T.3.3				
Виды работ: Лекции (ведение конспекта)	-	-	-				
Семинарские занятия (устный опрос, учебная дискуссия)	4	4	4				
Индивидуальные задания * (реферат, тезисы, статья)	-	-	-				
Самостоятельная работа (доклады)	4	4	4				
Сумма баллов	24						

**индивидуальное задание выполняется в виде творческого задания, предусматривающее написание реферата, тезисов доклада, статьи, является элементом научной составляющей и оценивается в составе последней. Защита индивидуального задания проводится на предпоследнем семинарском занятии*

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения прослушанного на лекции материала и определения уровня подготовленности обучающихся по теме в начале каждого семинарского занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» (2 б.) - ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;

3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» (1 б.) - ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «2 балла (хорошо)», но допускает 1- 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» (0,5 б.) - ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному опросу по темам дисциплины</i>
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ	
Тема 1.1. Понятие кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики как основных категорий теории управления	Концептуальные основы кадровой политики Взаимосвязь основных категорий стратегии и теории кадровой политики и теории управления Цели, функции, принципы и содержание кадровой политики организации и государства
Тема 1.2. Основные типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования	Типы кадровой политики Особенности и условия формирования кадровой политики организации Факторы, влияющие на формирование приоритетов кадровой политики Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации
Тема 1.3. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации	Этапы разработки кадровой политики организации Оформление кадровой политики Реализация кадровой политики
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	
Тема 2.1. Теоретические основы кадрового планирования	Кадровое планирование: сущность, цели, задачи Основные виды и стадии кадрового планирования Методы кадрового планирования Планирование потребностей в персонале Методы расчета потребностей в персонале Планирование и анализ показателей по труду
Тема 2.2. Планирование привлечения, сохранения и развития персонала	Планирование привлечения персонала Планирование использования кадров Планирование сокращения или высвобождения персонала Планирование обучения персонала Планирование сохранения кадрового состава. Планирование расходов по содержанию персонала Планирование производительности труда

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному опросу по темам дисциплины
Тема 2.3. Стратегическое планирование персонала	Сущность стратегического планирования персонала Основные фазы процесса стратегического планирования Прогнозирование предложения и потребности в персонале
РАЗДЕЛ 3. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ	
Тема 3.1. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе	Механизмы реализации кадровой политики на государственной и муниципальной службе Задачи, основные принципы и приоритетные направления кадровой политики в системе государственной службы Основные направления кадровой работы в государственной службе
Тема 3.2. Планирование карьеры персонала и кадрового резерва	Основные цели планирования карьеры персонала Мероприятия, проводящиеся в рамках планирования карьеры персонала Планирование формирования кадрового резерва организации
Тема 3.3. Оценка эффективности кадровой политики организации	Сущность понятия «эффективность кадровой политики» Критерии оценки эффективности кадровой политики организации Основные показатели, характеризующие эффективность кадровой политики организации

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины проводится тестирование.

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателем и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации».

Оценка соответствует следующей шкале:

Баллы	% правильных ответов	Оценка (государственная)
5	75-100	Отлично
4	51-75	Хорошо
3	25-50	Удовлетворительно
2	менее 25	Неудовлетворительно

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Выберите один верный ответ

Задание 1.1. Сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников - это

- А) кадровая политика
- Б) кадровая стратегия
- В) политика организации
- Г) философия организации

Задание 1.2. При каком типе кадровой политики организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности.

- А) открытая кадровая политика
- Б) закрытая кадровая политика
- В) превентивная кадровая политика
- Г) пассивная кадровая политика

Задание 1.3. Формирование кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия – это

- А) принцип кадровой политики
- Б) цель кадровой политики
- В) требования кадровой политики
- Г) структура кадровой политики

Задание 1.4. Какой из перечисленных факторов, влияющих на формирование кадровой политики, относится к факторам внешней среды?

- А) цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.
- Б) стиль управления.
- В) ситуация на рынке труда
- Г) стратегия развития предприятия

Задание 1.5. При каком типе кадровой политики организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы:

- А) превентивная кадровая политика
- Б) пассивная кадровая политика
- В) реактивная кадровая политика
- Г) активная кадровая политика

Задание 1.6. Какой из перечисленных факторов, влияющих на формирование кадровой политики, относится к факторам внутренней среды?

- А) ситуация на рынке труда
- Б) нормативные ограничения
- В) стиль управления
- Г) политическая ситуация в регионе

Задание 1.7. К какому типу относится кадровая политика, если руководство предприятия не имеет четкой программы действий в отношении персонала: кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий; характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, кадровой диагностики?

- А) превентивная кадровая политика
- Б) пассивная кадровая политика
- В) рациональная кадровая политика
- Г) активная кадровая политика

Задание 1.8. На каком из этапов формирования кадровой политики кадровая, экономическая, юридическая, финансовая и другие службы по заданию руководителя предприятия проводят анализ кадрового состава

- А) определение целей, задач, принципов и приоритетов кадровой политики организации
- Б) стратегический анализ кадрового состава предприятия
- В) оформление основ кадровой политики предприятия
- Г) корректировка некоторых положений кадровой политики.

Задание 1.9. Для какого типа кадровой политики характерна ориентация на включение нового персонала только с низшего должностного уровня?

- А) открытая кадровая политика
- Б) закрытая кадровая политика
- В) превентивная кадровая политика
- Г) пассивная кадровая политика

Задание 1.10. При каком типе кадровой политики руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации

- А) превентивная кадровая политика
- Б) пассивная кадровая политика
- В) реактивная кадровая политика
- Г) активная кадровая политика

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Выберите один верный ответ

Задание 2.1. Общая потребность в персонале – это:

- А) качественно-количественная потребность
- Б) среднесписочная потребность
- В) качественная потребность
- Г) количественная потребность

Задание 2.2. В явочный состав персонала включаются:

- А) все работники, как явившиеся на работу, так и отсутствующие (по разным причинам) на период времени
- Б) сумма среднемесячной численности персонала, деленная на количество дней в месяце
- В) все работники, явившиеся на работу
- Г) сумма списочного состава персонала за все дни истекшего месяца

Задание 2.3. Прогноз общей потребности в персонале и оценка движения персонала определяет:

- А) Количественную потребность в персонале
- Б) Качественную потребность в персонале
- В) Социально-психологическую ситуацию в отрасли
- Г) Объем производства

Задание 2.4. При какой кадровой технологии определяется количественная и качественная потребность в персонале?

- А) Планирование персонала
- Б) Внедрение кадровых инновационных технологий
- В) Аутсорсинг
- Г) Аутплейсмент

Задание 2.5. Выявление профессионально – квалификационных требований и анализ способностей работников, необходимых для выполнения производственной программы определяет:

- А) Количественную потребность в персонале
- Б) Качественную потребность в персонале
- В) Социально-психологическую ситуацию в отрасли
- Г) Объем производства

Задание 2.6. В случае, если на предприятии выявлена избыточная численность занятых, то в процессе реформирования предприятия рекомендуется осуществить следующие мероприятия:

- А) Проанализировать причины невозможности обеспечения рабочим местом конкретных работников с последующей группировкой этих причин (в их числе могут быть выделены, например, недостаточный платежеспособный спрос на продукцию (услуги) предприятия;
- Б) Принять меры по рационализации использования трудовых ресурсов на предприятии;
- В) Выявить несоответствие между профессионально – квалификационными и возрастными характеристиками работника и требованиями, предъявляемыми к претенденту на вакантное рабочее место, и т.п.;
- Г) Все вышеперечисленное.

Задание 2.7. Анализ наличия необходимого предприятию персонала проводится на этапе:

- А) Управления затратами на персонал
- Б) Разработки политики заработной платы и социальных услуг
- В) Формирования системы продвижения по службе (управление карьерой)
- Г) Планирования потребности предприятия в персонале.

Задание 2.8. Кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации – это

- А) Планирование потребности в персонале
- Б) Организация деятельности персонала
- В) Затраты на персонал
- Г) Миссия организации

Задание 2.9. В целях эффективного и рационального решения вопросов, связанных с высвобождением персонала, необходимо осуществить:

- А) Анализ причин высвобождения персонала
- Б) Выбор вариантов высвобождения персонала

- В) Обеспечение социальных гарантий увольняющимся работникам предприятия
- Г) Все перечисленное

Задание 2.10. На каком этапе происходит распределение нового персонала по рабочим местам?

- А) Определения общей стратегии
- Б) Высвобождения персонала
- В) Привлечения, отбора и оценки персонала
- Г) Построения и организации работ (определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда и т.д.)

РАЗДЕЛ 3. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Выберите один верный ответ

Задание 3.1. Кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня исполнения трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям – это

- А) Аттестация
- Б) Повышение квалификации
- В) Повышение в должности
- Г) Обучение персонала

Задание 3.2. К подсистеме управления развитием персонала не относятся следующие функции:

- А) обучения, переподготовки и повышения квалификации
- Б) организации работы с кадровым резервом
- В) реализации деловой карьеры
- Г) организации социального страхования

Задание 3.3. Кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях – это

- А) Обучение персонала
- Б) Наставничество
- В) Учебная консультация
- Г) Перепрофилирование

Задание 3.4. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает:

- А) Использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности предприятия при ограниченности трудовых ресурсов
- Б) Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при ограниченности трудовых ресурсов
- В) Использование персонала для достижения социальных целей предприятия при неограниченности трудовых ресурсов
- Г) Использование персонала для достижения всех целей деятельности предприятия при неограниченности трудовых ресурсов

Задание 3.5. Идеология и принципы кадровой работы находят свое прямое отражение:

- А) В виде документа и реализуется только кадровой службой предприятия
- Б) В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия
- В) Общей установки руководства на изменения в кадровых процессах и кадровых отношениях на предприятии
- Г) В виде документа и реализуются в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений предприятия, начиная с руководителя предприятия

Задание 3.6. На каком из этапов формирования трудовой карьеры идет процесс роста, продвижения по службе, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса

- А) сохранения
- Б) продвижения
- В) адаптационный
- Г) завершающий

Задание 3.7. Обучение, направленное на поддержку и совершенствование профессионального уровня, знаний и умений персонала

- А) повышение квалификации
- Б) подготовка новых работников
- В) переподготовка
- Г) получение образования

Задание 3.8. Система мер, осуществляемых предприятием с целью привлечения необходимого количества работников определенной квалификации для достижения своих целей – это

- А) набор персонала
- Б) отбор персонала
- В) адаптация персонала
- Г) подбор персонала

Задание 3.9. Кто может принимать участие в планировании трудовой карьеры в организации?

- А) сам сотрудник,
- Б) непосредственный руководитель сотрудника
- В) специалист кадровой службы
- Г) все вышеперечисленные лица

Задание 3.10. Укажите оптимальную численность кадрового резерва на должность руководителя

- А) 3 и более человека
- Б) не менее двух человек
- В) один человек
- Г) 5 человек

2.3. Рекомендации по оцениванию дискуссионных вопросов

Максимальное количество баллов*	Критерии□
2 (отлично)	- полное раскрытие темы; - указание точных названий обсуждаемых явлений, знание современного состояния проблемы; - правильная формулировка понятий и категорий;

Максимальное количество баллов*	Критерии
	- самостоятельность ответа, умение вводить и использовать классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; - использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.
1 (хорошо)	- недостаточно полное раскрытие темы; - несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; - репродуктивность ответа: отсутствие самостоятельного анализа и оценочных суждений; - недостаточное использование материалов современной отечественной и зарубежной литературы и иных материалов и др.
0,5 (удовлетворительно)	- отражение лишь общего направления темы; - наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т.п.; - неспособность осветить современное состояние проблемы
(неудовлетворительно)	- содержание темы не раскрыто; - большое количество существенных ошибок; - отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок др.

* Представлено в таблице 2.1.

ТЕМЫ ДИСКУССИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел 1. Теоретические подходы к формированию и реализации кадровой политики

Тема 1.1. Понятие кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики как основных категорий теории управления

1. Современное содержание понятия «кадровая политика»?
2. Направления кадровой политики.
3. Роль руководства организации в разработке эффективной кадровой политики?
4. Методы сбора и обработки аналитической информации для формирования кадровой политики?
5. Факторы влияющие на формирование кадровой политики.

Тема 1.2. Основные типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования

1. Факторы, влияющие на формирование типа кадровой политики организации
2. Сложности, возникающие у руководителей организаций при формировании кадровой политики
3. Влияние стиля руководства на тип кадровой политики организации

Тема 1.3. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации

1. Схожесть и отличия между кадровой политикой и кадровой стратегией
2. Взаимосвязь между кадровой политикой, кадровой стратегией и кадровой работой
3. Проблемы разработки кадровой политики организации в современных условиях.

Раздел 2. Методика организации и осуществления кадрового планирования

Тема 2.1. Теоретические основы кадрового планирования

1. Влияние отраслевой принадлежности организации на выбор методов кадрового планирования
2. Проблемы и перспективы применения современных методов кадрового планирования

Тема 2.2. Планирование привлечения, сохранения и развития персонала

1. Сложности в планировании рабочего времени управленческого персонала
2. Преимущества и недостатки современных методов планирования рабочего времени
3. Преимущества опережающего высвобождения персонала
4. Преимущества и недостатки реактивного высвобождения персонала
5. Социально-экономические проблемы, возникающие при планировании высвобождения персонала

Тема 2.3. Стратегическое планирование персонала

1. Проблемы организации стратегического планирования в современных условиях
2. Преимущества и недостатки стратегического планирования

Раздел 3. Механизмы реализации кадровой политики и кадрового планирования в организациях и на государственной службе

Тема 3.1. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе

1. Проблемы, сдерживающие реализацию приоритетных направлений кадровой работы в государственной гражданской службе
2. Особенности реализации приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы ДНР

Тема 3.2. Планирование карьеры персонала и кадрового резерва

1. Порядок организации работ по планированию карьеры персонала
2. Особенности планирования кадрового резерва руководящих сотрудников

Тема 3.3. Оценка эффективности кадровой политики организации

1. Проблемы, возникающие при оценке эффективности кадровой политики организации
2. Последствия неэффективности кадровой политики организации

2.4. Рекомендации по оцениванию докладов (сообщений)

Максимальное количество баллов*	Критерии
4 (отлично)	Выставляется обучающемуся если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового

Максимальное количество баллов*	Критерии
	характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
3 (хорошо)	Выставляется обучающемуся если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
2 (удовлетворительно)	Выставляется обучающемуся если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
1 (неудовлетворительно)	Выставляется обучающемуся если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

* Представлено в таблице 2.1.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ (СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Раздел 1. Теоретические подходы к формированию и реализации кадровой политики

Тема 1.1. Понятие кадровой политики. Взаимосвязь стратегии и кадровой политики как основных категорий теории управления

1. Мировой опыт формирования государственной кадровой политики.
2. Отечественный опыт формирования государственной кадровой политики

Тема 1.2. Основные типы кадровой политики организации, особенности и условия ее формирования

1. Анализ приемлемости открытой кадровой политики для различных видов организаций
2. Анализ приемлемости закрытой кадровой политики для различных видов организаций
3. Особенности формирования кадровой политики в зависимости от стадии жизненного цикла организации
4. Преимущества и недостатки открытой кадровой политики для организации и ее сотрудников

5. Преимущества и недостатки закрытой кадровой политики для организации и ее сотрудников

Тема 1.3. Разработка, оформление и реализация кадровой политики организации

1. Проблемы формирования организационно-информационного обеспечения реализации целей и задач кадровой политики
2. Средства диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации в организации
3. Порядок организации мониторинга кадровой ситуации в организации и формирования набора инструментов для его проведения
4. Особенности разработки и реализации программы кадровой работы
5. Средства прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала

Раздел 2. Методика организации и осуществления кадрового планирования

Тема 2.1. Теоретические основы кадрового планирования

1. Проблемы согласования принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом
2. Проблемы формирования информационной базы для учета и анализа затрат на привлечение и развитие персонала

Тема 2.2. Планирование привлечения, сохранения и развития персонала

1. Оценка преимуществ и недостатков набора персонала за счет внутренних и внешних источников
2. Планирование привлечения персонала.
3. Планирование использования персонала.
4. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала.
5. Планирование расходов на персонал организации.
6. Планирование высвобождения, сокращения персонала.

Тема 2.3. Стратегическое планирование персонала

1. Проблемы организации стратегического планирования в современных условиях
2. Преимущества и недостатки стратегического планирования

Раздел 3. Механизмы реализации кадровой политики и кадрового планирования в организациях и на государственной службе

Тема 3.1. Приоритетные направления кадровой политики и кадровой работы в государственной гражданской службе

1. Механизмы реализации государственной кадровой политики, их сущность и структура
2. Базовые механизмы государственной кадровой политики: нормативно-правовые, организационные, технологические, учебно-методические, информационные, финансово-экономические.
3. Специфические механизмы реализации государственной кадровой политики.
4. Государственные механизмы защиты общества и государства от непрофессионализма.

Тема 3.2. Планирование карьеры персонала и кадрового резерва

1. Планирование мероприятий по развитию персонала
2. Проблемы планирования трудовой карьеры работников предприятия

3. Проблемы планирования формирования кадрового резерва предприятия

Тема 3.3. Оценка эффективности кадровой политики организации

1. Совершенствование управленческого учета издержек на рабочую силу и их характеристика
2. Особенности формирования информационного обеспечения оценки эффективности кадровой политики организации

2.5. Рекомендации по оцениванию индивидуальных заданий (реферат, тезисы статья)

Максимальное количество баллов*	Критерии□
13 (отлично)	Выставляется обучающемуся если он подготовил к публикации научную статью
8 (хорошо)	Выставляется обучающемуся если он подготовил к публикации тезисы доклада на конференцию
5 (удовлетворительно)	Выставляется обучающемуся если он подготовил реферат, в котором он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
3 (удовлетворительно)	Выставляется обучающемуся если он подготовил реферат, в котором студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
1 (неудовлетворительно)	Выставляется обучающемуся если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ

1. Теоретические подходы к определению понятия «кадровая политика» и ее содержания.
2. Мировой опыт формирования государственной кадровой политики.
3. Отечественный опыт формирования государственной кадровой политики
4. Особенности разработки и реализации программы кадровой работы
5. Средства диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации в организации
6. Характеристика основных направлений кадровой политики предприятия

7. Анализ влияния внешних факторов на формирование кадровой политики (на примере конкретного предприятия)
8. Анализ влияния внутренних факторов на формирование кадровой политики (на примере конкретного предприятия)
9. Проблемы согласования принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом
10. Маркетинговые исследования востребованности специалиста по управлению персоналом (в рамках конкретного региона или сферы экономики)
11. Проблемы формирования информационной базы для учета и анализа затрат на привлечение и развитие персонала
12. Особенности планирования рабочего времени менеджера по управлению персоналом
13. Совершенствование управленческого учета издержек на рабочую силу и их характеристика
14. Эффективные технологии планирования деятельности менеджеров на предприятии
15. Формирование системы учёта движения и текучести кадров
16. Совершенствование кадрового планирования на предприятии.
17. Формирование системы стратегического управления персоналом

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Определения понятия кадровая политика и кадровая стратегия схожесть и отличия между ними
2. Цели, функции, принципы и содержание кадровой политики организации и государства
3. Содержание и задачи кадровой политики
4. Факторы, влияющие на содержание кадровой политики
5. Кадровая политика как объект управления. Задачи, решаемые в процессе разработки кадровой политики
6. Основные направления кадровой политики организации
7. Типы кадровой политики
8. Особенности и условия формирования кадровой политики организации
9. Факторы, влияющие на формирование приоритетов кадровой политики организации
10. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации
11. Характерные особенности пассивной кадровой политики организации
12. Характерные особенности реактивной кадровой политики организации
13. Характерные особенности превентивной кадровой политики организации
14. Характерные особенности активной кадровой политики организации
15. Характерные особенности открытой кадровой политики организации
16. Характерные особенности закрытой кадровой политики организации
17. Этапы разработки кадровой политики организации
18. Оформление кадровой политики
19. Реализация кадровой политики
20. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой работы
21. Организационно-информационное и материально-техническое обеспечение кадровой политики

22. Сущность, этапы и виды кадрового планирования
23. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи
24. Временные параметры кадрового планирования
25. Место кадрового планирования в системе управления персоналом организации
26. Соотношение целей и видов кадрового планирования
27. Общая схема внутрифирменного кадрового планирования
28. Методы планирования потребности в кадрах
29. Основные виды и стадии кадрового планирования
30. Планирование потребности в персонале: сущность и основные задачи
31. Планирование привлечения персонала
32. Планирование использования кадров
33. Планирование сокращения или высвобождения персонала
34. Планирование обучения персонала
35. Планирование сохранения кадрового состава
36. Планирование расходов по содержанию персонала
37. Планирование производительности труда
38. Сущность стратегического планирования персонала
39. Основные фазы процесса стратегического планирования
40. Прогнозирование предложения и потребности в персонале
41. Сущность и содержание кадровой политики в государственном органе
42. Основные задачи, решаемые в процессе реализации кадровой политики в государственной службе
43. Правила организации кадровой работы в государственных органах
44. Основные направления кадровой работы в государственных органах
45. Приоритетные направления формирования кадрового состава гражданской службы
46. Сущность и этапы трудовой карьеры персонала, виды карьерных устремлений работников
47. Планирование карьеры работников организации и государственной службы
48. Планирование формирования кадрового резерва предприятия
49. Основные критерии эффективности кадровой политики организации
50. Основные показатели, характеризующие эффективность кадровой политики организации