

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

А. Л. Маркевич

ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО "КГТУ"
2023

УДК 331.1

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента Института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО "КГТУ"

С. В. Саванович

Маркевич, А. Л.

Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2023. - 31 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи промежуточной аттестации. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Основы кадровой политики и кадрового планирования" направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Список лит. – 9 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 23.01.2023 г., протокол № 01

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "КГТУ" 07.02.2023 г., протокол № 02

УДК 331.1

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Калининградский государственный технический университет", 2023 г.
© Маркевич А. Л., 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. Основы кадровой политики организации	7
Тема 2. Формирование и реализация кадровой политики.....	8
Тема 3. Сущность и содержание кадрового планирования	10
Тема 4. Планирование различных направлений работы с персоналом	11
Тема 5. Методы кадрового планирования	13
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям	16
Тема 1. Основы кадровой политики организации	16
Тема 2. Формирование и реализация кадровой политики.....	18
Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации.....	19
Тема 4. Сущность и содержание кадрового планирования	20
Тема 5. Методы кадрового планирования	23
3 Методические указания по выполнению контрольной работы	25
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации	26
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	29
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	30

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Основы кадровой политики и кадрового планирования" является дисциплиной, формирующей у обучающихся способность к готовности принимать управленческие решения по формированию и реализации кадровой политики, оказанию консультативной помощи руководителям в процессе их участия в кадровом планировании.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом, деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Целью освоения дисциплины "Основы кадровой политики и кадрового планирования" является формирование теоретических и методологических.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- типы кадровой политики;
- принципы разработки кадровой политики;
- критерии эффективности и результативности кадровой политики организации;
- содержание понятия "маркетинг персонала";
- сущность, цели и задачи кадрового планирования;

уметь:

- формулировать положения кадровой политики на разных уровнях управления организацией;
- формулировать цели кадрового менеджмента на основе SMART технологии постановки целей;
- определять цели и функции руководителей различных уровней в разработке и реализации кадровой политики;
- соотносить общие принципы управления персоналом и положения кадровой политики;
- соотносить функции системы управления персоналом и положения кадровой политики;
- разрабатывать кадровые мероприятия на основе кадровой политики;
- различать количественные и качественные аспекты определения потребности в персонале;

владеть:

- формулирования функций системы управления персоналом на основе положений кадровой политики;
- формулирования кадровых мероприятий на основе кадровой политики;
- определения количественных и качественных аспектов определения потребности в персонале.

Дисциплина "Основы кадровой политики и кадрового планирования" относится к дисциплинам Профессионального модуля образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль "Аудит и контроллинг персонала".

Дисциплина опирается на профессиональные компетенции, знания, умения и навыки, приобретенные в результате освоения дисциплин Профессионального модуля.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (зет), т. е. 144 академических часа контактной и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Трудоемкость освоения дисциплины для очной формы обучения составляет:

- лекций – 30 часов;
- практических занятий – 30 часов.

Трудоемкость освоения дисциплины для заочной формы обучения:

- лекций – 6 часов;
- практических занятий – 8 часов.

Трудоемкость освоения дисциплины для очно-заочной формы обучения:

- лекций – 6 часов;
- практических занятий – 8 часов.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

При оценке знаний на экзамене учитывается:

- уровень сформированности компетенций;
- уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей;
- логика, структура и грамотность изложения вопроса;
- умение связать теорию с практикой.

Оценка за экзамен ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Основы кадровой политики организации

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Сущность предмета, целей и задач стратегии организации и стратегии управления персоналом

Вопрос 2. Основы государственной кадровой политики

Вопрос 3. Социальные аспекты кадровой политики

Вопрос 4. Уровни государственной кадровой политики

Методические указания по изучению темы 1

Сущность и понятие кадровой политики организации. Эволюция представления о кадровой политике в управленческой науке. Уровни кадровой политики и их взаимосвязь. Кадровая политика и кадровый менеджмент.

Цели, задачи и основные элементы кадровой политики организации. Основные типы кадровой политики и их краткая характеристика. Структура кадровой политики.

Факторы, влияющие на выбор типа кадровой политики. Основные законодательные акты, ограничивающие аспекты кадровой политики.

Основные направления государственной кадровой политики в современных условиях.

Вопрос 1. Сущность предмета, целей и задач стратегии организации и стратегии управления персоналом

Стратегия организации - разновидность долгосрочного плана развития организации. Строится с учетом перспектив взаимодействия организации с внешней средой в будущем. HR-стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Вопрос 2. Основы государственной кадровой политики

Кадровая политика – это выражение (определение) стратегии и тактики программы деятельности. Государственная кадровая политика – это способ удовлетворения субъектом государственной власти своих кадровых потребностей имеющимися в его распоряжении средствами.

Вопрос 3. Социальные аспекты кадровой политики

Социальная политика предприятия (организации) как составная часть менеджмента представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Вопрос 4. Уровни государственной кадровой политики

В структуре кадровой политики можно выделить 3 уровня. Первый - это глобальный уровень, уровень планирования потребности в персонале исходя из оценки существующего потенциала (кадрового аудита) и будущих потребностей. Планирование открывает цикл, оценка же его завершает, создавая основу для новых планов.

Второй – это уровень движения и перемещения работников, как в организацию, так и из организации.

Третий уровень, включающий адаптацию, заработную плату и льготы, оценку и аттестацию, обучение и развитие, а также управление карьерой, представляет собой "ядро" кадровой политики. Именно благодаря процессам данного уровня фактически осуществляется развитие (и профессиональное, и личностное) людей в организации, либо, напротив, происходит "вымывание" из организации лучших работников.

Методические материалы по теме 1

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 2, 3, 9].

Тема 2. Формирование и реализация кадровой политики

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Субъекты и объекты кадровой политики

Вопрос 2. Общие принципы управления персоналом и положения кадровой политики

Вопрос 3. Принципы разработки кадровой политики

Вопрос 4. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации

Методические указания по изучению темы 2

Субъекты и объекты кадровой политики. Основные направления кадровой политики. Этапы проектирования и условия разработки кадровой политики. Ло-

кальные нормативные акты, в которых учитывается кадровая политика. Разработка Положения о кадровой политике: структура, форма представления. Принципы разработки кадровой политики. Методы формирования кадровой политики. Функция системы управления персоналом и кадровая политика. Кадровый аудит и кадровая политика. Использование кадрового аудита для реализации кадровой политики и стратегического управления, повышения эффективности деятельности организации. Цели и функции руководителей различных уровней в разработке и реализации кадровой политики. Соотношение кадровой политики с этапами жизненного цикла организации. Особенности реализации кадровой политики в организациях разных типов. Критерии оценки эффективности и результативности кадровой политики.

Вопрос 1. Субъекты и объекты кадровой политики

В качестве субъектов кадровой политики выступают высшее руководство предприятия, формирующее кадровую политику, и служба управления персоналом, реализующая эту политику.

Вопрос 2. Общие принципы управления персоналом и положения кадровой политики

Объектом кадровой политики является персонал организации, её работники, то есть физические лица, вступившие в трудовые отношения с работодателем. Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку, в отличие от вещественных факторов производства, является "одушевленным", обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Вопрос 3. Принципы разработки кадровой политики

Содержание кадровой политики: обеспечение, рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнение), анализ текучести кадров; развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Вопрос 4. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации

Основополагающие принципы формирования кадровой политики: научность, учет научных разработок в политической деятельности, обеспечивающих

максимальный экономический и социальный эффекты; комплексность, требующая охвата всех сфер кадровой деятельности; системность, способствующая учету взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих политической деятельности; необходимость учета влияния экономического и социального эффектов на конечный результат; эффективность: любые затраты в этой области на работу с кадрами должны быть оправданы результатами хозяйственной деятельности.

Кроме основных положений кадровой политики, имеющих всеобщий характер и закрепленных законодательно, существуют задачи методического характера, требующие анализа выбранных вариантов кадровых решений. К ним относятся методика совершенствования структуры персонала, приема персонала и расстановки вновь принятых работников по рабочим местам, их адаптации и разработка положений о подразделениях, должностных инструкциях и др.

Методические материалы по теме 2

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [1, 2, 3, 9].

Тема 3. Сущность и содержание кадрового планирования

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Кадровое планирование

Вопрос 2. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности

Вопрос 3. Внешние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала

Вопрос 4. Внутренние факторы, воздействующие на маркетинг персонала

Вопрос 5. SWOT-анализ трудовых ресурсов организации

Методические указания по изучению темы 3

Понятие и сущность стратегии управления персоналом. Субъекты и объекты стратегического управления персоналом. Цели и задачи стратегического управления персоналом. Элементы стратегии управления персоналом. Этапы формирования трудового потенциала. Типы стратегий управления персоналом. Стадии организационного развития, характеризующие жизненный цикл организации (стадии формирования организации, интенсивного роста, стабилизации, кризиса). Типичные стратегии организации (предпринимательская, стратегия динамичного роста, стратегии прибыльности, ликвидационная стратегия). Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации. Факторы

внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом. Стратегический контроль.

Вопрос 1. Кадровое планирование

Кадровое планирование - это анализ потребностей в персонале и изучение информации о производительности работающих и издержках на их содержание.

Вопрос 2. Маркетинг персонала как вид управленческой деятельности

Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на определение и удовлетворение потребности организации в персонале.

Вопрос 3. Внешние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала

Внешние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала: ситуация на рынке труда, развитие технологии, особенности социальных потребностей, развитие законодательства, кадровая политика организаций-конкурентов.

Вопрос 4. Внутренние факторы, воздействующие на маркетинг персонала

Внутренние факторы, воздействующие на маркетинг персонала: цели организации, ее финансовые ресурсы, кадровый потенциал, источники покрытия кадровой потребности.

Вопрос 5. SWOT-анализ трудовых ресурсов организации

SWOT-анализ включает определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия в их взаимодействии с потенциальными угрозами и возможностями внешней среды. При SWOT анализе возможности определяются как обстоятельства, создающие предприятию условия производить новые действия: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить производственные и хозяйственные процессы и т. п.

Методические материалы по теме 3

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1, 2, 3, 9].

Тема 4. Планирование различных направлений работы с персоналом

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Сущность понятий мотивации и мотивирования, стимула и стимулирования персонала

Вопрос 2. Обзор современных теорий трудовой мотивации

Вопрос 3. Законы организации оплаты труда на предприятии

Вопрос 4. Государственное регулирование оплаты труда

Вопрос 5. Основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда

Методические указания по изучению темы 4

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Объект кадрового планирования и принципы его организации. Этапы кадрового планирования.

Связь кадрового планирования со стратегией управления персоналом. Факторы, влияющие на процесс кадрового планирования, и их классификация.

Временные рамки кадрового планирования. Уровни кадрового планирования (стратегический, тактический, оперативный). "Оперативный план" кадровой работы организации, структура и содержание типового плана. Проблемы кадрового планирования.

Вопрос 1. Сущность понятий мотивации и мотивирования, стимула и стимулирования персонала

Кадровое планирование — это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Вопрос 2. Обзор современных теорий трудовой мотивации

Базовая задача планирования персонала заключается в том, чтобы "перевести" имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности в квалифицированных служащих, т. е. вывести неизвестную величину необходимых работников из наличного уравнения планов организации и определить время, в которое они будут затребованы. SMART / SMARTER — это мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач.

Вопрос 3. Законы организации оплаты труда на предприятии

Трудовой потенциал работника включает: психофизиологический потенциал — способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, выносливость, тип нервной системы и т. п.; квалификационный потенциал — объем, глубину и разносторонность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность работника к труду опре-

деленного содержания и сложности; личностный потенциал – уровень гражданского сознания и социальной зрелости, степень усвоения работником норм отношения к труду, ценностные ориентации, интересы, потребности в сфере труда. Трудовой потенциал работника зависит от степени взаимного согласования в развитии психофизиологического, квалификационного и личностного потенциалов.

Вопрос 4. Государственное регулирование оплаты труда

Трудовой потенциал предприятия как система всегда больше суммы составляющих ее частей – индивидуальных трудовых потенциалов отдельных работников. Если совокупность физических и духовных способностей человека является основой трудового потенциала личности, то производительная сила, возникающая благодаря совместной деятельности различных индивидов, составляет основу трудового потенциала коллектива предприятия. При этом необходимо учитывать, что трудовые коллективы обладают разными потенциалами в зависимости от территориального расположения предприятия, отраслевой принадлежности, размеров производства, половозрастной структуры и др.

Вопрос 5. Основные принципы построения эффективной системы стимулирования труда

Общественный трудовой потенциал, аккумулирующий и синтезирующий совокупные способности к общественно полезной деятельности трудоспособного населения, представляет собой конкретную форму материализации человеческого фактора, показатель уровня развития и границы созидательной активности трудящихся масс.

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3, 7, 9].

Тема 5. Методы кадрового планирования

Форма занятия – лекция.

Вопросы для изучения

Вопрос 1. Правила постановки плановых целей

Вопрос 2. Структура плановых показателей по персоналу

Вопрос 3. Правила разработки ключевых показателей эффективности деятельности персонала

Вопрос 4. Структура затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала

Методические указания по изучению темы 5

Качественные и количественные показатели потребности в персонале и методы их определения. Понятия и показатели кадрового потенциала организации и методы их определения. Факторы, влияющие на кадровый потенциал организации. Система показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования. Кадровый контроллинг.

Вопрос 1. Правила постановки плановых целей

Правила постановки плановых целей: сонаправленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.

Вопрос 2. Структуру плановых показателей по персоналу

Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей.

Вопрос 3. Правила разработки ключевых показателей эффективности деятельности персонала

Разработка ключевых показателей эффективности деятельности персонала (Key Performance Indicators – KPI) на основе причинно-следственных связей в стратегической карте организации.

Вопрос 4. Структура затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными или текущими. К внешним единовременным затратам относятся: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости (биржах труда) и т. п.

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1, 2, 3, 7, 9].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Основы кадровой политики организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1

Основные типы кадровой политики и их краткая характеристика. Структура кадровой политики. Факторы, влияющие на выбор типа кадровой политики. Основные законодательные акты, ограничивающие аспекты кадровой политики. Основные направления государственной кадровой политики в современных условиях.

Вопросы для обсуждения:

1. Три общих подхода в анализе эффективности управления персоналом, их особенности.
2. Связь системы управления персоналом с целями организации.
3. Объект кадровой политики, предмет и назначение.

Ситуация для анализа "Кадровая политика компании AsstrA AG"

Основой кадровой политики компании AsstrA AG являются следующие принципы:

- человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;
- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании "AsstrA";
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании "AsstrA" осуществляется через:

- приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;

- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании. Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия

Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции

Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников AsstrA AG.

Вопросы и задания

1. Раскрыты ли в документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и вы-

свобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Методические материалы по теме 1

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [1, 2, 3, 9].

Тема 2. Формирование и реализация кадровой политики

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2

Разработка Положения о кадровой политике: структура, форма представления. Принципы разработки кадровой политики. Методы формирования кадровой политики. Функция системы управления персоналом и кадровая политика. Кадровый аудит и кадровая политика. Использование кадрового аудита для реализации кадровой политики и стратегического управления, повышения эффективности деятельности организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Показатели подсистемы использования персонала в организации.
2. Критерии оценки кадровой политики.
3. Необходимость в оценке экономической эффективности управления персоналом

Ситуация для анализа "Выбор оптимального способа информирования персонала в зависимости от типа предприятия и его текущих целей"

Характеристика организации

Профиль деятельности: российский агрохимический холдинг.

Численность персонала: 10 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 5 лет.

Общая ситуация:

Холдинг – созданный пять лет назад крупнейший в нашей стране производитель минеральных удобрений, лидер отрасли на российском рынке, объединяющий добывающие и производственные предприятия, а также логистические компании и сбытовую сеть в разных регионах России. Вошедшие в него предприятия обладали как минимум 40-летней историей, полувековыми традициями.

До слияния у каждого из них имелись собственные цели и корпоративная культура.

Руководство понимает, что осведомленность работников непосредственно влияет на их вовлеченность в жизнь компании, способствует укреплению лояльного отношения к ней. С момента создания холдинга в число ключевых задач информационной политики его руководства входят формирование единого коммуникационного поля, трансляция через него унифицированных задач, обмен опытом между специалистами аналогичных подразделений разных предприятий. Открытая информационная политика, создание и поддержание единого коммуникационного поля в конечном итоге позитивно отражаются на качестве всех бизнес-процессов.

Вопрос: какие способы информирования сотрудников Вы порекомендовали бы использовать руководителю и службе управления персоналом в приведенной ситуации?

Методические материалы по теме 2

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [1, 2, 3, 9].

Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3

Этапы формирования трудового потенциала. Типы стратегий управления персоналом. Стадии организационного развития, характеризующие жизненный цикл организации (стадии формирования организации, интенсивного роста, стабилизации, кризиса). Типичные стратегии организации (предпринимательская, стратегия динамичного роста, стратегии прибыльности, ликвидационная стратегия).

Вопросы для обсуждения:

1. Эффективность формирования трудового потенциала.
2. Формирование системы показателей оценки результативности службы персонала.
3. Методы оценки эффективности стратегий управления персоналом.

Ситуация для анализа "Скамейка запасных"

Описание проблемы

В компании "УкПред" очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги Малышевой – улучшения условий труда и качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако результатов нет.

Когда Малышева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры, и они не выдерживают, уходят, а "старрики", те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, а почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что "старрики" временно сидят как бы на "скамейке запасных", если что – они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. "Стариков" держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка несколько озадачила. О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для острстки?

Вопросы и задания

1. Можно ли в сложившихся условиях повысить эффективность персонала? Как это сделать?
2. Охарактеризуйте кадровую политику предприятия и дайте рекомендации по решению проблемы.

Методические материалы по теме 3

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [1, 2, 3, 9].

Тема 4. Сущность и содержание кадрового планирования

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 4

Факторы, влияющие на процесс кадрового планирования, и их классификация. Временные рамки кадрового планирования. Уровни кадрового планирования (стратегический, тактический, оперативный).

Вопросы для обсуждения:

1. Кадровая политика и ее связь с общей стратегией организации.
2. Найм и отбор персонала при различных моделях кадровой политики.
3. Формирование кадровой политики предприятия.

Ситуация для анализа "Управление персоналом в Холдинге "Наука Т"

Международная корпорация Холдинг "Наука Т" – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг "Наука Т" сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг "Наука Т" – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг "Наука Т" с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг "Наука Т" имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого

потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят "сквозной" характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг "Наука Т" ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий". Для этого Холдинг "Наука Т" использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг "Наука Т" престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь "корпоративной семьи".

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система "двойной лестницы", или "двух направлений в карьере" (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Задания и вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
5. Предложите программу кадровых мероприятий.

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 2, 3, 9].

Тема 5. Методы кадрового планирования

Форма занятий - практическое занятие

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 5

Факторы, влияющие на кадровый потенциал организации. Система показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования.

Вопросы для обсуждения:

1. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала в организацию.
2. Совершенствование процесса определения потребности в персонале.
3. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу

Ситуация "Разработка организационно-экономических мероприятий по достижению стратегических целей управления персоналом"

Описание ситуации. Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. Общая стратегия управления персоналом направлена на повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активного

использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации ТП, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом (ограниченный наем персонала; "омоложение" трудового коллектива); реализация трудового потенциала (активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда; совершенствование технологий реализация трудового потенциала); развитие трудового потенциала (концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях предприятия; повышение значимости факторов: "социальный статус персонала" и "корпоративная культура").

Задание: разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация и развитие ТП.

Методические материалы по теме 4

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)
Основы кадровой политики и кадрового планирования.

Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 4: [1, 2, 3, 9].

3 Методические указания по выполнению контрольной работы

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине " Основы кадровой политики и кадрового планирования " .

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков анализа показателей по труду; оценки эффективности технических, технологических и организационных решений трудовых вопросов.

Контрольная работа включает раскрытие двух теоретических вопросов. Допуск к защите представленной студентом контрольной работы осуществляется оценкой "зачтено". Оценка "зачтено" выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме, решена задача. В противном случае контрольная работа оценивается как "не зачтено", и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к зачету.

Вариант контрольной работы определяется преподавателем произвольно.

Задания по контрольной работе

Вариант № 0

1. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
2. Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения персонала.

Вариант № 1.

1. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки.
2. Планирование высвобождения, сокращения персонала.

Вариант № 2.

1. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.
2. Взаимосвязи кадрового планирования, контроля и контроллинга.

Вариант № 3.

1. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии управления персоналом.
2. Планирование безопасности труда персонала и заботы о нем.

Вариант № 4.

1. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
2. Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Вариант № 5.

1. Сущность и содержание кадровой политики.
2. Планирование использования и аттестации персонала.

Вариант № 6.

1. Характеристика этапов проектирования кадровой политики.
2. Планирование адаптации персонала.

Вариант № 7.

1. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации
2. Планирование привлечения персонала.

Вариант № 8.

1. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии.
2. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации.

Вариант № 9.

1. Направления повышения эффективности кадровой политики.
2. Планирование расходов на персонал организации.

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Оценка на экзамене зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе). При оценке знаний учитывается: уровень сформированности компетенций; уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей; логика, структура и грамотность изложения вопроса; умение связать теорию с практикой.

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;

- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;

- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;

- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;

- наличия существенных ошибок при решении задачи.

Контрольные вопросы по дисциплине

1. Понятие "кадровая политика"

2. Взаимосвязь кадровой политики и кадровой стратегии организации

3. Пассивная и реактивная кадровая политика

4. Превентивная кадровая политика

5. Характеристика активной кадровой политики. Ее разновидности и принципиальное различие между ними

6. Отличие открытой и закрытой кадровой политики

7. Условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны

8. Этапы проектирования кадровой политики

9. Понятие "кадровое мероприятие"

10. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование кадровой политики

11. Понятие кадровой политики предприятия в широком и узком смысле слова

12. Общие требования к кадровой политике в современных условиях

13. Основные типы кадровой политики

14. Этапы реализации кадровой политики

15. Примеры соответствия положений кадровой политики принципам управления персоналом

16. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации

17. Место кадрового планирования в системе управления персоналом

18. Источники и пути покрытия потребностей в персонале
19. Организация анализа и планирования трудовых показателей.
20. Сущность и структура показателя "расходы на персонал"
21. Организация нормирования численности персонала
22. Нормативы для расчета численности рабочих
23. Категории работников, для которых применяются нормы обслуживания.
24. Оперативный план работы с персоналом
25. Виды нормативов для расчета численности управленческого персонала
26. Что такое явочная и списочная численность персонала?
27. Правила постановки плановых целей по персоналу для коммерческих и некоммерческих организаций
28. Роль кадрового направления в системах сбалансированных показателей
29. Структура затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала организации
30. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва
31. Планирование расходов на персонал
32. Оценка эффективности расходов на персонал
33. Краткосрочное и долгосрочное кадровое планирование
34. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование кадровой политики организации

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения, при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения, студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия, в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубление и расширение профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;

- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование интереса к учебно-познавательной деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Основные

1. Гегечкори, О. Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб.-метод. пособие по освоению дисциплины и выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения, обучающихся в бакалавриате по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / О. Н. Гегечкори. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2020 - 77 с.

2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: практикум / Т. Ю. Базаров. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 240 с.

3. Лукичева, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – 7-е изд., стер. – Москва: Изд-во "Омега-Л", 2019. – 263 с.

4. Стаут, Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут. - Москва: Добрая книга, 2019. - 536 с.

Дополнительные

1. Данилова, А. С. Основы профессиональной компетенции: учеб. пособие / А. С. Данилова, С. В. Здрестова-Захаренкова, О. М. Фёдорова. - Красноярск: Красноярский СФУ, 2016. - 136 с.

2. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. - Москва: Проспект, 2012. - 56 с.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. - Москва: Проспект, 2013. - 64 с.

4. Макарова, И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб. пособие / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова. - Москва: Изд. дом "Дело", 2011. - 124 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

5. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб. / В. М. Маслова. - Москва: ЮРАЙТ, 2012. - 488 с.

6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. - 22 с.

7. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. - Москва: Проспект, 2013. - 80 с.

8. Митрофанова, Е. А. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-практ. пособие для студентов вузов / Е. А. Митрофанова, Л. В. Ивановская. - Москва: Проспект, 2013. - 72 с.

9. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.

Интернет-источники

Журнал "Менеджмент в России и за рубежом", <http://dis.ru/manag>

Журнал "Управление персоналом" - <http://www.top-personal.ru/>

Электронный помощник кадровика,

<http://www.rhr.ru/index/rule/automation/10106.html>

<http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека.

Российское образование: федеральный образовательный портал,

<http://www.edu.ru/> –.

Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

ОСНОВЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 2,2 Печ. л. 1,9

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
"Калининградский государственный технический университет".
236022, Калининград, Советский проспект, 1