

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**М. В. Рыбкина**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**по подготовке к практическим занятиям по дисциплине**  
**«Основы кадрового планирования и кадровой политики»**  
**(направление 080400.62 Управление персоналом)**

Ульяновск  
УлГТУ  
2014

УДК 658.3.014.1 (076)  
ББК 65.24я7  
Р 93

Рецензент: заведующий кафедрой «Управление персоналом» УлГТУ  
кандидат экономических наук, доцент Р. М. Камалтдинова

Одобрено секцией методических пособий научно-методического совета университета

**Рыбкина, М. В.**

Р 93 Методические указания по подготовке к практическим занятиям «Основы кадровой политики и кадрового планирования» (направление 080400.62 Управление персоналом). – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 24 с.

Материалы предназначены для студентов, обучающихся по направлению 080400.62 «Управление персоналом», для подготовки к практическим занятиям по дисциплине «Основы кадровой политики и кадрового планирования».

Подготовлены на кафедре «Управление персоналом».

**УДК 658.3.014.1 (076)**  
**ББК 65.24я7**

© Рыбкина М. В., 2014  
© Оформление. УлГТУ, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>                                                                     | <b>4</b>  |
| <b>ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ .....</b>                                                    | <b>6</b>  |
| <b>СЕМИНАР №1. Кадровая политика организации ее концептуальные основы .....</b>              | <b>8</b>  |
| План семинара .....                                                                          | 8         |
| Вопросы для обсуждения .....                                                                 | 8         |
| Библиографический список .....                                                               | 8         |
| <b>СЕМИНАР № 2. Разработка кадровой политики .....</b>                                       | <b>10</b> |
| План семинара .....                                                                          | 10        |
| Вопросы для обсуждения .....                                                                 | 10        |
| Библиографический список .....                                                               | 10        |
| <b>СЕМИНАР № 3. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации .....</b> | <b>11</b> |
| План семинара .....                                                                          | 11        |
| Вопросы для обсуждения .....                                                                 | 11        |
| Библиографический список .....                                                               | 11        |
| <b>СЕМИНАР № 4. Кадровое планирование в организации .....</b>                                | <b>13</b> |
| План семинара .....                                                                          | 13        |
| Вопросы для обсуждения .....                                                                 | 13        |
| Библиографический список .....                                                               | 13        |
| <b>СЕМИНАР № 5. Практические аспекты кадрового планирования в организации .....</b>          | <b>15</b> |
| План семинара .....                                                                          | 15        |
| Вопросы для обсуждения .....                                                                 | 15        |
| Библиографический список .....                                                               | 16        |
| <b>СЕМИНАР № 6. Проблемы планирования персонала .....</b>                                    | <b>17</b> |
| План семинара .....                                                                          | 17        |
| Вопросы для обсуждения .....                                                                 | 17        |
| Библиографический список .....                                                               | 17        |
| <b>ТЕМЫ ДОКЛАДОВ .....</b>                                                                   | <b>18</b> |
| <b>ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ .....</b>                                                                | <b>19</b> |
| <b>ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕСТ-КОНТРОЛЮ.....</b>                                               | <b>22</b> |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации, поэтому необходимо выстраивать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации. К сожалению, часто такое понимание имеет чисто теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. Главная проблема, на наш взгляд, состоит в несовпадении уровней развития систем управления организацией и систем

управления персоналом, которые ориентированы сегодня в основном лишь на повышение качества человеческих ресурсов. Кадровая политика должна в полной мере отражать новые исторические условия развития общества.

Кадровое планирование позволяет учитывать средствами планирования экономические и ориентированные на работодателей позиции, согласовывать их друг с другом и способствовать тем самым уравниванию интересов работодателей и работников. Предпосылкой для этого является то обстоятельство, что кадровое планирование является всеобъемлющим. Совершенно однозначным образом оно должно охватывать большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребностей в кадрах, ориентировавшееся преимущественно на производственно-экономические вопросы.

В результате освоения дисциплины «Основа кадровой политики и кадрового планирования» студент должен **знать:**

- основы разработки и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- основы кадрового планирования в организации;
- концептуальные основы кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- виды кадровой политики.

***Уметь:***

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и ее персонал;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации в части управления персоналом;
- прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения.

***Владеть:***

- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;
- методами формулирования целей и задач кадровой политики определенной компании;
- методами планирования численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации.

Основная цель и задача настоящих методических указаний – помочь студентам в их самостоятельной работе с учебниками и учебными пособиями, в подготовке к выполнению тестовых заданий, а также сформировать навыки самостоятельного проведения кадровой политики и кадрового планирования.

## **ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **ТЕМА №1. Кадровая политика организации, и ее концептуальные основы**

Понятие и принципы кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.

### **ТЕМА № 2. Разработка кадровой политики**

Элементы кадровой политики и этапы ее разработки. Факторы, влияющие на кадровую политику. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.

### **ТЕМА № 3. Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации**

Критерии оценки эффективности кадровой политики. Ключевые показатели эффективности кадровой политики. Направления повышения эффективности кадровой политики. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.

### **ТЕМА № 4. Кадровое планирование в организации**

Принципы планирования в деятельности организации. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности. Балансовые методы планирования.

### **ТЕМА № 5. Практические аспекты кадрового планирования в организации**

Планирование численности и структуры персонала. Количественная и качественная потребность в кадрах. Планирование развития персонала. Планирование социального развития. Планирование социальной ответственности бизнеса. Планирование эффективности производительности труда. Планирование рисков и сопротивления.

## **ТЕМА № 6. Проблемы планирования персонала**

Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

## **СЕМИНАР №1.**

### **Кадровая политика организации и ее концептуальные основы**

#### **План семинара**

1. Понятие и принципы кадровой политики.
  - 1.1. Сущность кадровой политики.
  - 1.2. Содержание кадровой политики организации.
2. Цели и задачи кадровой политики.
  - 2.1. Цели кадровой политики.
  - 2.2. Основные задачи кадровой политики.
3. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
  - 3.1. Целесообразность разделения типов кадровой политики.
  - 3.2. Связь кадровой политики со стратегией развития организации.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем сущность кадровой политики предприятия?
2. Перечислите основные направления кадровой политики.
3. Какие цели и задачи решает кадровая политика?
4. Какие выделяют типы кадровой политики?
5. В чем состоит взаимосвязь между стратегией управления персоналом и общей стратегией развития всего предприятия?
6. Перечислите направления и элементы стратегии управления персоналом.
7. Как формируется стратегия управления персоналом?
8. Какие направления составляют содержание стратегии развития предприятия?
9. Какие факторы влияют на формирование стратегии управления персоналом?

#### **Библиографический список**

1. Бухалков, М. Управление персоналом / М. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 400 с.

2. Самыгин, С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин и др.; под ред. С.И. Самыгина. Серия «Учебники, учебные пособия». – Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512 с.

3. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов. – М.: Мир, 2004. – 406 с.

4. Управление персоналом: курс лекций: практические задания: учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.» / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2007.

5. Спивак, В.А. Управление персоналом: учебник / В.А. Спивак. – М.: Эскимо, 2010.

## **СЕМИНАР № 2.**

### **Разработка кадровой политики**

#### **План семинара**

1. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки.
  - 1.1 Элементы кадровой политики.
  - 1.2 Этапы и условия разработки кадровой политики.
2. Факторы, влияющие на кадровую политику.
3. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.
  - 3.1. Ситуации, характерные для внешней и внутренней среды.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. В чем состоит содержание основных элементов кадровой политики?
2. Какие факторы влияют на кадровую политику?
3. Назовите этапы и условия разработки кадровой политики.
4. Перечислите основные проблемы разработки кадровой политики.
5. Назовите ситуации, характерные для внутренней среды.
6. Назовите ситуации, характерные для внешней среды.

#### **Библиографический список**

1. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Бе-  
ляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива,  
2002. – 352 с.
2. Работа с персоналом: системный подход: практическое пособие. –  
М.: Альфа-пресс, 2008. – 248 с.
3. Свергун, О. HR–практика. Управление персоналом: Как это есть на  
самом деле / О. Свергун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб.: Питер,  
2005. – 320 с.
4. Крымов, А. А. Вы – управляющий персоналом / А. А. Крымов. – М.:  
Вершина, 2006. – 320 с.

### **СЕМИНАР № 3.**

## **Повышение эффективности кадровой политики и практика ее реализации**

### **План семинара**

1. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
  - 1.1. Ключевые показатели эффективности кадровой политики.
  - 1.2. Направления повышения эффективности кадровой политики.
2. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях.
  - 2.1. Особенности реализации кадровой политики (на примере зарубежной компании).
  - 2.2. Особенности реализации кадровой политике (на примере российской компании).
3. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите показатели эффективности кадровой политики.
2. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
3. Перечислите цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
4. Каковы особенности реализации кадровой политики в российских компаниях?
5. В чем специфика реализации кадровой политики в зарубежных компаниях?

### **Библиографический список**

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 184 с.
2. Бухалков, М. Управление персоналом / М. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 352 с.

3. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие для вузов / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Кнорус, 2010. – 445 с.

4. Спивак, В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. – М.: Эскимо, 2010. – 86 с.

## **СЕМИНАР № 4.**

### **Кадровое планирование в организации**

#### **План семинара**

1. Принципы планирования в деятельности организации.
  - 1.1. Цели и задачи кадрового планирования.
  - 1.2. Виды и стадии планирования кадров.
  - 1.3. Сущность процесса планирования кадров.
  - 1.4. Факторы, влияющие на планирование кадров.
2. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности.
  - 2.1 Планирование трудовой деятельности в ООО «Русь».
3. Метод прямого счета и метод планирования по факту.
  - 3.1. Особенности, присущие кадровому планированию.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Какова цель кадрового планирования?
2. Какие особенности присущи кадровому планированию?
3. Перечислите виды и стадии планирования кадров.
4. Назовите задачи кадрового планирования.
5. Какие факторы влияют на планирование кадров?
6. В чем заключается метод прямого счета?
7. В чем заключается метод планирования по факту?
8. Дайте характеристику видам планирования кадров.
9. В чьих интересах осуществляется планирование кадров.

#### **Библиографический список**

1. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 284 с.
2. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие для вузов / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Кнорус, 2010. – 410 с.

3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие для вузов / А. Я. Кибанов; под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2007. – 364 с.

4. Экономика и социология труда: учебник для вузов / А. Я. Кибанов и др.; под ред. А. Я. Кибанова: Гос. ун-т управления. – М.: ИНФРА-М, 2010. – (Высшее образование: сер. осн. в 2006 г.). – 583 с.

5. <http://www.cfin.ru/> Корпоративный менеджмент.

## **СЕМИНАР № 5.**

### **Практические аспекты кадрового планирования в организации**

#### **План семинара**

1. Планирование численности и структуры персонала. Планирование развития персонала.
  - 1.1. Планирование численности работников (списочного, явочного, среднесписочного состава).
2. Планирование социального развития.
  - 2.1. Планирование социального развития
  - 2.2. Планирование социальной ответственности бизнеса.
3. Планирование эффективности производительности труда.
4. Планирование рисков и сопротивления.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что представляет собой планирование потребности в персонале?
2. Какова цель планирования социального развития?
3. Что представляет собой структура персонала?
4. Какие этапы и стадии планирования кадров выделяют в организации?
5. Какие методы используются при планировании численности рабочих?
6. В чем заключается планирование социальной ответственности бизнеса.
7. Какие особенности присущи планированию эффективности производительности труда?
8. Что означает планирование рисков и сопротивления?
9. Какие категории работников включаются в списочный и явочный состав кадров?
10. Как определяется среднесписочная численность работников организации?
11. Какие методы используются при планировании численности рабочих?

### **Библиографический список**

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005. – 304 с.
2. Богданова, Е. Л. Маркетинговая концепция организации персоналом и конкурентоспособной рабочей силы / Е.Л. Богданова. – М.: Прогресс – Академия, 2002.
3. [www.chelt.ru](http://www.chelt.ru) – журнал «Человек и труд».
4. <http://www.hr-journal.ru/> HR-journal.ru Журнал «Работа с персоналом»

## **СЕМИНАР № 6.**

### **Проблемы планирования персонала**

#### **План семинара**

1. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
2. Оценка затрат на персонал.
3. Ответственность за расходы на персонал.
4. Делегирование полномочий.
5. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Перечислите проблемы связанные с внедрением планирования работы с персоналом.
2. Как производится оценка затрат на персонал?
3. Как формируются внутренние цены?
4. Что собой представляет бюджет расходов на персонал?
5. Что означает защита бюджета по персоналу перед руководством?

#### **Библиографический список**

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Бе-  
ляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива,  
2002. – 84 с.
2. Бухалков, М. Управление персоналом / М. Бухалков. – М.: ИНФРА-  
М, 2008. – 456 с.
3. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом: учеб. пособие для  
вузов / А. Я. Кибанов; под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Кнорус, 2010. – 234 с.
4. Спивак, В. А. Управление персоналом: учебник / В. А. Спивак. –  
М.: Эскимо, 2010. – 126 с.
5. <http://www.hr-journal.ru/> HR-journal.ru Журнал «Работа с персона-  
лом».

## ТЕМЫ ДОКЛАДОВ

1. Стратегия организации и кадровая политика.
2. Принципы разработки и уровни кадровой политики.
3. Кадровая политика и кадровые процедуры.
4. Кадровая программа организации.
5. Диагностическая модель (УП-модель) в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.
6. Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.
7. Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.
8. Цели и функции руководителей различных уровней в реализации кадровой политики.
9. Профессионально-должностная структура организации.
11. Содержание современной российской кадровой политики в организации.
12. Приоритетные направления кадровой политики в сфере государственного и муниципального управления.
13. Маркетинг персонала.
14. Нормирование и учет численности персонала.
15. Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.
16. Содержание работы по формированию организационной структуры управления.
17. Методы построения системы управления персоналом.
18. Элементы кадровой политики и этапы ее развития.
19. Принципы кадрового планирования в ООО «Сладко».
20. Планирование развития персонала ООО «Русь».
21. Планирование развития персонала на конкретном примере.
22. Балансовые методы планирования.
23. Проблемы бюджетирования работы с персоналом.
24. Развитие бюджетирования.
25. Делегирование персоналом.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие и принципы кадровой политики.
2. Цели и задачи кадровой политики.
3. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
4. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки.
5. Факторы, влияющие на кадровую политику.
6. Проблемы разработки кадровой политики в современных условиях.
7. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
8. Ключевые показатели эффективности кадровой политики.
9. Направления повышения эффективности кадровой политики.
10. Особенности реализации кадровой политики в российских и зарубежных компаниях.
11. Кадровая политика инновационно-ориентированной организации.
12. Принципы планирования в деятельности организации.
13. Понятие и задачи кадрового планирования и планирование трудовой деятельности.
14. Балансовые методы планирования.
15. Планирование численности и структуры персонала.
16. Количественная и качественная потребность в кадрах.
17. Планирование развития персонала.
18. Планирование социального развития.
19. Планирование социальной ответственности бизнеса.
20. Планирование эффективности производительности труда.
21. Планирование рисков и сопротивления.
22. Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
23. Оценка затрат на персонал.
24. Ответственность за расходы на персонал.
25. Делегирование полномочий.
26. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен.
27. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

## ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕСТ–КОНТРОЛЮ

1. Кадровая политика ограничивается текущей, оперативной работой. Верно ли это?

- 1) да;
- 2) нет.

2. Какого типа кадровая политика предполагает использование в основном внутренних источников подбора персонала?

- 1) открытая;
- 2) закрытая;
- 3) реактивная;
- 4) активная;
- 5) превентивна.

3. Наличие у руководства основных прогнозов развития ситуации при недостатке средств для влияния на персонал характеризует тип кадровой политики:

- 1) открытая;
- 2) закрытая;
- 3) реактивная;
- 4) активная;
- 5) превентивна.

4. Отправной точкой системы управления персоналом являются стратегические цели организации, установленные высшим эшелоном менеджмента предприятия. Верно ли это?

- 1) да;
- 2) нет.

5. Какие факторы определяют выбор организацией закрытой или открытой кадровой политики?

- 1) характеристики трудового коллектива;

- 2) факторы внешней среды;
- 3) корпоративная культура;
- 4) численность работников на предприятии.

6. Стратегия управления персоналом (выберите правильный ответ):

- 1) система правил работы кадровой службы;
- 2) совокупность основных принципов, правил и целей работы с персоналом предприятия;
- 3) система долгосрочных планов предприятия.

7. Принципами кадровой политики являются:

- 1) демократизм;
- 2) обоснованность;
- 3) системность и комплексность;
- 4) вероятность исполнения;
- 5) справедливость и последовательность.

8. Элементы кадровой политики:

- 1) политика занятости;
- 2) политика оценки и развития;
- 3) политика инвестиций;
- 4) информационная политика;
- 5) политика в сфере социально-трудовых отношений.

9. От каких факторов зависит стратегия управления персоналом?

- 1) стадии развития всей организации и этапа развития бизнеса;
- 2) общей стратегии управления развитием предприятия;
- 3) численности работников на предприятии;
- 4) позиции высшего эшелона менеджмента организации и менеджера по персоналу.

10. Основными элементами стратегии развития персоналом являются:

- 1) разработка кадровой документации;

- 2) выявление специфических целей в области управления персоналом;
- 3) разработка стратегических вариантов развития управления персоналом;
- 4) выработка критериев эффективности системы управления персоналом;
- 5) учет персонала предприятия.

11. Планирование кадров является следующим этапом работы с кадрами в организации после:

- 1) найма, отбора и приема персонала;
- 2) анализа и исследования персонала и рынка труда;
- 3) формирования кадровой политики;
- 4) стратегического анализа и стратегии развития организации;
- 5) разработки профессионально-квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям.

12. Планирование кадров осуществляется в интересах:

- 1) государства;
- 2) организации;
- 3) безработных граждан;
- 4) персонала.

13. Планирование кадров дает ответ на вопрос:

- 1) Какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- 2) Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- 3) Какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- 4) Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

5) Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

14. Начальной ступенью процесса планирования кадров является планирование:

- 1) привлечения персонала;
- 2) использования персонала;
- 3) потребности персонала;
- 4) трудовой адаптации.

15. Планирование потребности в персонале является:

- 1) промежуточным этапом между планированием кадров и контроллингом кадров;
- 2) заключительной ступенью контроллинга кадров;
- 3) заключительной ступенью планирования кадров;
- 4) начальной ступенью процесса планирования кадров.

16. Расчет количественной потребности в персонале происходит:

- 1) Перед определением качественной потребности;
- 2) В зависимости от целей привлечения;
- 3) Без определения качественной потребности в персонале;
- 4) Одновременно с определением качественной потребности в персонале;
- 5) После определения качественной потребности в персонале.

17. Для характеристики численности персонала за месяц, квартал, месяц, год при планировании и учете определяют:

- 1) явочную численность;
- 2) списочный состав;
- 3) среднесписочную численность;
- 4) норму численности.

18. Стратегическое планирование базируется на:

- 1) тактическом планировании;
- 2) среднесрочном планировании;
- 3) долгосрочном планировании;
- 4) оперативном планировании;
- 5) краткосрочном планировании.

Учебное издание

РЫБКИНА Мария Васильевна

**Методические указания по подготовке к практическим занятиям  
«Основы кадровой политики и кадрового планирования»  
(направление 080400.62 Управление персоналом)**

Подписано в печать 27.05.2014. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 1,40. Тираж 50 экз. Заказ 681.

ЭИ № 278.

Ульяновский государственный технический университет  
432027, г. Ульяновск, Сев. Венец, д. 32.

Ульяновский государственный технический университет,  
ИПК «Венец» 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.