

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 03.06.2022 10:59:17

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be790df1374d16f5c0ce356f0fco

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита



КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические указания для самостоятельной работы
студентов направления подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»

Курск 2022

УДК 338

Составитель Н.В. Жахов

Рецензент

кандидат экон. наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита ЮЗГУ *С. А. Орлова*

Кадровое планирование и бюджетирование: методические указания для самостоятельной работы студентов / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Н.В. Жахов. Курск, 2022. 71 с.

Методические указания содержат описание целей и задач изучения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование», комплекс знаний, умений и навыков, формирующий определенный набор компетенций, содержание практических занятий по разделам дисциплины, заданий для выполнения на практических занятиях, вопросы для контрольного опроса (собеседования) по разделам дисциплины, ситуационные задачи, тестовые задания, перечень основной и дополнительной литературы и другие материалы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60х84 1/16.
Усл. печ.л. 4,1. Уч.-изд.л. 3,7. Тираж 100 экз. Заказ _____. Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Содержание

Введение	5
1 Комплекс знаний, умений и навыков, формирующий определенный набор компетенций	8
2 Содержание дисциплины	8
2.1 Распределение часов по разделам лекционных занятий и формам обучения	8
2.2 Содержание разделов дисциплины по темам лекционных занятий	9
3 Самостоятельная работа	11
3.1 Распределение часов самостоятельной работы по темам	11
3.2 Контроль знаний обучающихся	12
Тема 1. Кадровая политика: сущность и виды	12
Вопросы для самостоятельного изучения	12
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	12
Список рекомендованных источников по теме 1	13
Тема 2. Планирование потребности в трудовых ресурсах	15
Вопросы для самостоятельного изучения	15
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	15
Список рекомендованных источников по теме 2	16
Тема 3. Сущность и содержание кадрового планирования	18
Вопросы для самостоятельного изучения	18
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	18
Список рекомендованных источников по теме 3	20
Тема 4. Проблемы кадровой политики и планирования персонала	22
Вопросы для самостоятельного изучения	22
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	22
Список рекомендованных источников по теме 4	24
Тема 5. Численность и структура персонала	26
Вопросы для самостоятельного изучения	26
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	27
Список рекомендованных источников по теме 5	28
Тема 6. Управление рабочим временем	30
Вопросы для самостоятельного изучения	30
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	30
Список рекомендованных источников по теме 6	31
Тема 7. Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)	33
Вопросы для самостоятельного изучения	33

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	33
Список рекомендованных источников по теме 7	34
Тема 8. Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание	36
Вопросы для самостоятельного изучения	36
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	40
Список рекомендованных источников по теме 8	38
Тема 9. Формирование бюджета на персонал	39
Вопросы для самостоятельного изучения	39
Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации	39
Список рекомендованных источников по теме 9	40
3.3 Тестовые задания	42
3.4 Экзамен	68
4 Рекомендации студентам по самостоятельной работе	70
5 Типовые практико-исследовательские задания по дисциплине «Кадровое планирование и бюджетирование»	70

Введение

Дисциплина «Кадровое планирование и бюджетирование» представляет дисциплину с индексом Б.1.В.09 относится к базовой части Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования для направления подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом», и представляет дисциплину, по выбору вариативной части учебного плана направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», изучаемую на 3 курсе в 6 семестре.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 зачетных единицы (з.е.), 108 часов.

Цель освоения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» заключается в формировании у студентов теоретических и практических знаний в области формирования стратегии управления персоналом и кадрового планирования, определении потребности в персонале и видов затрат на него, особенностей формирования бюджета на персонал в организации.

Основными задачами изучения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» являются:

- изучить существующие подходы и теории мотивации и стимулирования формирование у обучающихся теоретических и методологических знаний по управлению персоналом, его развитием и затрат на персонал;
- умение выявлять проблемы в области управления персоналом организации и находить способы их решения;
- формирование знаний и навыков принятия кадровых управленческих решений;
- изучение теоретических основ кадровой стратегии и политики организации, а также кадрового планирования;
- основными тенденциями в практике управления персоналом в организациях, как в России, так и за рубежом, особенностями затрат на персонал;
- формирование умений по решению типовых задач в области планирования и организации кадровой работы;
- методы планирования в работе с персоналом;
- особенности кадровое собеседование и его функции;
- освоение приемов, методов и технологий кадрового планирования;

- формирование теоретических знаний и практических навыков по вопросам кадрового прогнозирования и планирования;
- освоение методов организации работы по разработке кадровой стратегии, политики и кадрового планирования на основе сотрудничества с заинтересованными лицами в организации;
- составление бюджетов на развитие, обучение и адаптацию персонала организации.

Обучающиеся должны

знать:

- основные теории и концепции управления персоналом, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования и основных затрат на персонал;
- многоаспектность практики управления персоналом в современных условиях;
- основы стратегического управления персоналом и уметь применять их на практике;
- рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации;
- основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала и уметь применять их на практике;
- место и роль управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

уметь:

- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий направленных на улучшение имиджа организации (предприятия);
- составлять программы по подбору и адаптации персонала в организации (предприятии), соотнося с расходами организации (предприятия);
- вести кадровый учет и кадровое делопроизводство;
- проводить аудит человеческих ресурсов организации (предприятия), прогнозировать и определять кадровые потребности и оценивать затраты на запланированные мероприятия;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

– анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации (предприятия) в человеческих ресурсах.

владеть:

– методами кадрового планирования и бюджетирования персонала;

– оценивать воздействие макроэкономической среды, органов государственного и муниципального управления

– методами реализации управленческих функций, оценивать и формировать бюджет затрат на мероприятия и контролировать его исполнение;

– современным инструментарием в области управления персоналом на формирование и развитие трудовых ресурсов региона и отдельной организации;

– методами планирования карьеры, оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом;

– навыками анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение.

1 Комплекс знаний, умений и навыков, формирующий определенный набор компетенций

В процессе освоения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» студент должен обладать комплексом знаний, умений и навыков.

ПК-2.1 Осуществляет кадровое планирование и бюджетирование персонала;

ПК-2.2 Осуществляет аудит и контроллинг персонала;

ПК-2.3 Оценивает эффективность системы управления персоналом;

ПК-4.1 Разрабатывает план оценки и аттестации персонала в соответствии с целями организации;

ПК-4.2 Оценивает динамику производительности, интенсивности и эффективности труда персонала;

ПК-4.3 Анализирует результаты оценки и аттестации персонала для предложений и рекомендаций руководству и персоналу.

2 Содержание дисциплины

2.1 Распределение часов по разделам лекционных занятий и формам обучения

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Лекции, час.	Компетенции
1.	Кадровая политика: сущность и виды	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
2.	Планирование потребности в трудовых ресурсах	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
3.	Сущность и содержание кадрового планирования	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
4.	Проблемы кадровой политики и планирования персонала	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
5.	Численность и структура персонала	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Лекции, час.	Компетенции
6.	Управление рабочим временем	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
7.	Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)	4	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
8.	Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание	2	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3
9.	Формирование бюджета на персонал	2	ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-2.3; ПК-4.1; ПК-4.2; ПК-4.3

2.2 Содержание разделов дисциплины по темам лекционных занятий

Содержание лекционного занятия по теме №1.

Кадровая политика: сущность и виды

Кадровая политика, ее элементы и формы кадровой работы. Цели, принципы и направления кадровой политики. Развитие теории управления персоналом. Роль человека в поведенческих теориях управления. Подходы к построению кадровой политики. Особенности формирования кадровой политики за рубежом.

Содержание лекционного занятия по теме № 2.

Планирование потребности в трудовых ресурсах

Планирование потребности в трудовых ресурсах. Набор. Отбор кадров. Определение заработной платы и льгот.

Содержание лекционного занятия по теме № 3.

Сущность и содержание кадрового планирования

Профессиональная ориентация и адаптация в коллективе. Подготовка кадров. Оценка результатов деятельности. Управление продвижением по службе.

Содержание лекционного занятия по теме № 4.

Проблемы кадровой политики и планирования персонала

Проблемы планирования персонала. Проблемы организации персонала. Проблемы мотивации или управления персоналом. Проблемы контроля персонала. Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.

Содержание лекционного занятия по теме № 5.

Численность и структура персонала

Понятия о численности персонала. Движение персонала и его анализ. Структура персонала. Элементы системы управления. Планирование потребности в персонале. Сущность и методы планирования персонала.

Содержание лекционного занятия по теме № 6.

Управление рабочим временем

Трудовое законодательство России о рабочем времени. Баланс Рабочего времени. Диагностика времени. Анализ использования рабочего времени. Контроль рабочего времени. Управление рабочим временем руководителей и специалистов.

Содержание лекционного занятия по теме № 7.

Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)

Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами). Модели управления персоналом. Политика и стратегия в области персонала (человеческих ресурсов). Обучение работе: в учебных заведениях, на дому или работе. Профессиональное развитие: курсы повышения квалификации, профессиональные конференции. Улучшение и поддержание здоровья: профилактика заболеваний, медицинское обслуживание, питание, создание комфортных условий работы. Организация досуга: корпоративные мероприятия, тимбилдинги, спорт.

Содержание лекционного занятия по теме № 8.

Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание

Виды затрат на персонал организации. Планирование затрат на персонал. Стоимость и цена рабочей силы. Разработка бюджета службы управления персоналом. Экономические расчеты, связанные с персоналом.

Содержание лекционного занятия по теме № 9.
Формирование бюджета на персонал

Затраты на персонал. Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал. Анализ затрат на персонал. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.

3 Самостоятельная работа

3.1 Распределение часов самостоятельной работы по темам

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час.
1	2	3	4
1	Кадровая политика: сущность и виды	2 неделя	9
2	Планирование потребности в трудовых ресурсах	6 неделя	9
3	Сущность и содержание кадрового планирования	8 неделя	9
4	Проблемы кадровой политики и планирования персонала	12 неделя	9
5	Численность и структура персонала	14 неделя	9
6	Управление рабочим временем	15 неделя	9
7	Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)	16 неделя	9
8	Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание	17 неделя	9
9	Формирование бюджета на персонал	18 неделя	6,85
	Итого		78,85

3.2 Контроль знаний обучающихся

Тема 1. Кадровая политика: сущность и виды

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Каковы цели, задачи и принципы кадрового планирования?
2. Каковы виды кадрового планирования?
3. В чем заключается роль кадрового планирования в системе управления персоналом?
4. Каковы подходы к кадровому планированию?

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 1.1.

Иван Петров, руководитель Одесского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Ивана — создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера Иван Петров пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату: оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Ивана о современном управлении персоналом. Петров выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы

производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя".

Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Иван попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основной аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Одессе уже два года, Петров получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

Вопросы

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?

Список рекомендованных источников по теме 1

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обра-

щения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 2. Планирование потребности в трудовых ресурсах

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Каковы этапы планирования персонала?
2. Каковы методы планирования персонала?
3. В чем заключается суть бюджетирования затрат на персонал?
4. Каковы методы бюджетирования затрат на персонал?

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 2.1.

На одном из российских предприятий, являющимся лидером производства одноразовой посуды, в период Коронавирусной инфекции (COVID-19) по данным табельного учета, на предприятии за месяц (30 календарных и 19 рабочих дней) зарегистрировано 9462 человеко-дней явок на работу, 5538 человеко-дней неявок, включая праздничные и выходные дни, и 38 человеко-дней целодневных простоев.

Определите следующие показатели численности рабочей силы: среднюю списочную численность, среднюю явочную численность, среднюю численность фактически работавших; сколько работников в среднем за месяц не явились на работу, сколько из явившихся находились в целодневном простое?

Список рекомендованных источников по теме 2

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 3. Сущность и содержание кадрового планирования

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Сформулируйте основные преимущества кадрового планирования.
2. Покажите связь планирования в организации с кадровым планированием.
3. Каковы положительные и отрицательные стороны удовлетворения потребности в персонале за счет набора со стороны и за счет внутренних источников.
4. В таблице перечислите отличительные признаки видов планирования персонала: стратегического, тактического, оперативного.

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 3.1.

Оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Э», используя методику анализа функций и задач.

В состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП).

Все подразделения экономического блока подчиняются заместителю Генерального директора по экономическим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должност-

ных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;

- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;

- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Э»;

- анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Э» и его цехами годовых, квартальных и месячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;

- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;

- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;

- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;

- оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;

- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;

- составление сводного отчета по труду и зарплате;
- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;
- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;
- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;
- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;
- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;
- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;
- разработка предложений по премированию работающих по категориям промышленно-производственного персонала.

Список рекомендованных источников по теме 3

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 4. Проблемы кадровой политики и планирования персонала

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Каковы этапы планирования численности и состава персонала?
2. Каковы методы планирования развития персонала?
3. В чем заключается суть планирования карьеры?
4. Каковы методы планирования производительности труда?

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 4.1.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической

помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать

реальную помощь конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными

людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя, рекомендации партнера Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения производственных работников, чем вызвала бурную

реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Список рекомендованных источников по теме 4

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения

ния: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологиче-

ский университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 5. Численность и структура персонала

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Принципы выявления потребностей в персонале
2. Аутсорсинг как метод реорганизации структуры персонала предприятия в современных условиях.

3. Реализация антикризисной программы в системе управления персоналом.
4. Совершенствование мотивационной структуры персонала научно-производственных организаций.

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 5.1.

Определить численность работников промышленного предприятия на 2013 г., если планом предприятия предусматривается рост объема производства на 25% ($I_{об} = 1,25$), а производительности труда - на 14% ($I_{пт} = 1,14$). Среднесписочная численность работающих (Ч баз) в 2012 г. равна 4600 человек.

Задача 5.2.

Определить индекс среднесписочной численности работающих, если в базисном периоде среднесписочная численность предприятия составила 1025 человека, в плановом она должна составить 890 человек.

Задача 5.3.

Определить индекс численности рабочей силы, если в базисном периоде среднесписочная численность предприятия составила 3200 человека, принято за период 240 человека, а уволилось 78 человек.

Задача 5.4.

Определить структуру кадров предприятия, если среднесписочная численность работников составляет 2200 человек, состоящая из 640 руководителей, 320 специалистов и служащих, а также рабочих.

Задача 5.5.

Определить плановую трудоемкость производственной программы, если нормативная трудоемкость по плановым нормам составляет 322,8 тыс. нормо-часов, а плановое выполнение норм – 123%.

Задача 5.6.

Определить численность основных рабочих-сдельщиков, если плановая трудоемкость равна 35 тыс. трудочасов, а плановый годовой фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего – 1850 часов.

Задача 5.7.

Объем работы по нарезке заготовок составляет 100 тыс. шт. в год. Плановая норма выработки рабочего — 12 шт. в смену. Выполнение норм по плану — 109%. Плановый фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего в год — 230 дней (смен). Определить плановую численность персонала.

Список рекомендованных источников по теме 5

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 6. Управление рабочим временем

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Тайм-менеджмент как система управление временем
2. Технологии управления личным временем
3. Характеристика показателей эффективности использования рабочего времени.
4. Технологии управления личным временем
5. Технологии управления личным временем

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 6.1.

Гражданка Кузнецова была принята на работу на завод лаборантом с испытательным сроком два месяца. Против установления ей испытания она не возражала. В течение испытательного срока ею был допущен ряд ошибок в работе, поэтому за день до окончания испытания инспектор отдела кадров объявила Кузнецовой о том, что ее увольняют как не выдержавшую испытания. Кузнецова

не согласилась с таким решением и предъявила справку о том, что находится на пятом месяце беременности.

Может ли быть Кузнецова уволена с работы по результатам испытания?
Если нет, то на основании каких юридических норм?

Список рекомендованных источников по теме 6

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. -

URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет,

2013. – 180 с.: ил., табл. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 7. Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Конструктивность управления человеческими ресурсами для российских организаций: новая модель и ее структура.
2. Управление на основе делегирования (Бац-Гарцбургская модель).
3. Модели управления человеческими ресурсами в органах власти.

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 7.1.

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Л. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который затянулся на два года. В результате Л. была освобождена от занимаемой должности, хотя работник она добросовестный и знающий.

Дополнительные материалы:

1. Из объяснений Л.

«Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на заседаниях исполкома, на приеме объектов...» «Он (архитектор) меня во всем поучает. Даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». «В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

2. Архитектор в адрес Л.

«Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь?»; «А ты и не должна знать, чем мы занимаемся»; «Делай, что я говорю, и все тут!».

Задание

1. Изучить ситуацию.
2. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
3. Определить причины конфликта.
4. Высказать мнения о возможных путях преодоления конфликта.

Таблица 1 - Психологические характеристики на конфликтующих

Л.	Архитектор
Творческий человек, который привык проявлять инициативу в работе. По всей видимости работала под началом архитектора-демократа и поэтому не может смириться с новым начальником.	Авторитарный стиль руководства, боится, что Л. больше его знает. Не любит, когда подчиненные проявляют инициативу, хочет чтобы все делалось по его указке

Список рекомендованных источников по теме 7

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с. : ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремин-

на. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 8. Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Какие риски несет предприятие при планировании высвобождения персонала.
2. Подготовьте наиболее полную классификацию затрат предприятия на персонал.
3. Выплаты, предусмотренные законодательством РФ о труде, за не проработанное на производстве (неявочное) время.

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 8.1.

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной долж-

ности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Список рекомендованных источников по теме 8

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обра-

щения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с.: ил., схем., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учебное пособие : [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва : КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст : непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL:

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

Тема 9. Формирование бюджета на персонал

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Перечислите основные затраты на персонал.
2. Раскройте порядок бюджетирования затрат на персонал.
3. Раскройте основные направления оптимизации затрат на персонал.
4. Каковы особенности бюджетов по функциям управления.
5. Каков порядок защиты и исполнения бюджета.

Ситуационные задачи для подготовки к промежуточной аттестации

Задача 9.1.

Работник организации, выполнявший интернациональный долг в Республике Афганистан, в текущем налоговом периоде имел следующие доходы.

Виды доходов	Январь, руб.	Февраль, руб.	Март, руб.
Заработная плата	6300	8200	7500
Единовременная материальная помощь в связи со смертью члена его семьи	5000 -		
Пособие по временной нетрудоспособности	600	2400	
Стоимость подарка	500	1900	600
Материальная помощь	-	800	1500

Состав семьи: работающая жена и двое детей в возрасте 22 и 23 года, один из которых является студентом дневной формы обучения.

Необходимо определить:

Суммы стандартных налоговых вычетов в каждом месяце;

Виды затрат понесенные организацией.

Список рекомендованных источников по теме 9

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 288 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

2. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 368 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572319> (дата обращения: 15.09.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3. Управление персоналом: учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 4-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 280 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573120> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

4. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии : учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 192 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 419 с.: ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 389 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 06.07.2021). - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

7. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами: учебное пособие / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2019. - 121 с.: ил., схем. табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.07.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст: электронный.

8. Краснова, С. В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 90 с.: ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Пугачев, Василий Павлович. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учебное пособие: [для студентов магистратуры и аспирантуры направлений подготовки "Управление персоналом", "Менеджмент" и "Государственное и муниципальное управление"] / В. П. Пугачев, Н. Н. Опарина. - Москва: КНОРУС, 2018. - 208 с. - Текст: непосредственный.

10. Управление персоналом: учебник для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]; под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. –Москва: Юнити, 2015. – 561 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 06.07.2021). –Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с. – Текст: непосредственный.

12. Управление персоналом: учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2012. – 320 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

13. Халиулина, В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Халиулина ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013. – 180 с.: ил., табл. –URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278891> (дата обращения: 06.07.2021). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

3.3 Тестовые задания

1. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется

- а) бюджет на персонал;
- б) прогнозный баланс;
- в) бюджет производства;
- г) баланс прибылей и убытков.

2. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются

- а) утверждение штатного расписания;
- б) утверждение бюджета расходов на персонал;
- в) принятие управленческих решений;
- г) разработка форматов кадрового планирования.

3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. - это ...

- а) методы;
- б) элементы системы;
- в) принципы;
- г) приемы;
- д) формы.

4. Элементами технологии контроля персонала являются

- а) заключительный контроль;
- б) текущий контроль;

- в) предварительный контроль;
- г) оперативный контроль

5. Управленческие воздействия, направление на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к ... методам управления персоналом.

- а) административным;
- б) экономическим;
- в) социально - психологическим;
- г) правовым;
- д) комплексным.

6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...

- а) распорядительные воздействия;
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарную ответственность;
- д) административную ответственность.

7. Коэффициент интенсивности оборота по приему это ...

- а) отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу;
- б) отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу;
- в) отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу;
- г) анализ доходов специалистов кадровых служб

8. При аудите интеллектуального капитала под ним понимают:

- а) совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников;
- б) систему отношений с потребителями продукции данной организации;

- в) состояние здоровья человека;
- г) уровень социальной зрелости и ценностные ориентации работника

9. Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала это ...

- а) изменение налоговых правил;
- б) стоимостный анализ накладных расходов;
- в) сокращение бюджета;
- г) принцип нулевого базисного бюджета;
- д) изменение взносов на социальное страхование

10. Что такое кадровая политика?

- а) перечень правил и норм организации кадровой работы на предприятии.
- б) перечень лиц, принимающих кадровые решения.
- в) перечень мероприятий по работе с персоналом на различных стадиях развития организации;
- г) перечень кадровых мероприятий на период до трех лет.

11. Какой тип кадровой политики не входит в единую типологию?

- а) закрытая.
- б) реактивная.
- в) превентивная.
- г) пассивная.

12. Что такое открытая кадровая политика?

- а) ориентация руководства на привлечение новых сотрудников на разные уровни иерархии.
- б) заключение временных (срочных) контрактов при найме в организацию.
- в) поощрение персонала к инновациям.
- г) использование исключительно методов внешнего найма персонала.

13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт.

14. Отличительной особенностью срочного трудового договора от бессрочного является то, что в срочном трудовом договоре:

- а) оговаривается период времени, на который нанимается работник;
- б) указывается размер заработной платы;
- в) указывается должность работника;
- г) указывается режим рабочего времени;
- д) оговаривается условие об индексации

15. Отношения занятости возникают по инициативе:

- а) работодателей;
- б) работников;
- в) работодателей и работников;
- г) государства;
- д) службы занятости

16. С какими категориями работников целесообразно заключать трудовые договоры?

- а) с наиболее ценными;
- б) со всеми категориями работников;
- в) с рабочими;
- г) с желающими получать льготы;
- д) с собственниками компании

17. К организационным методам воздействия на персонал относятся:

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;

- в) распоряжение;
- г) удержание из зарплаты;
- д) увольнение

18. Какие выделяют способы распорядительного воздействия на персонал?

- а) приказы;
- б) устав предприятия;
- в) инструкции;
- г) штатное расписание;
- д) должностные инструкции

19. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями организации подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие организации, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования организации;
- б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями организации;
- в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию

20. Адаптация - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г»

21. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе

22. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния

23. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы; г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности

24. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;

д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника

25. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая; д) экономическая, социальная, политическая

26. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль

27. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным

28. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;

д) формирование и развитие технической системы

29. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них - новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

30. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта

31. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация

32. Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;

- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности

33. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а) профессиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкетой сотрудника;
- г) рекламным объявлением.

34. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

35. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с:

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора.

36. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
- д) а, г.

37. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых импульсов для развития;
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников
- г) нет верного ответа

38. Что следует понимать под текучестью персонала:

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

39. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию:

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) использование международных кадров;
- г) прием на работу профессионалов;
- д) расширение деловых связей

40. Краткая трудовая биография кандидата:

- а) профессиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкета сотрудника;
- г) рекламное объявление;
- д) должностная инструкция

41. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы

- а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;

- б) приводит к увеличению текучести рабочей силы;
- в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока;
- г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату;
- д) позволяет работодателю отказаться от системы компенсации

42. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;
- г) профессиональное испытание;
- д) аттестация и повышение квалификации

43. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора;
- д) высокой степенью конкуренции на первичном рынке труда

44. К преимуществам внутренних источников найма относят:

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) все вместе;
- д) ответы «а» и «б»

45. Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся (при необходимости указать несколько):

- 1 - общительность кандидата;
- 2- области интересов кандидатов;

- 3 - социокультурный уровень;
- 4 - лень, недостаточная сила воли;
- 5 - отсутствие интересов
- а) 1, 2;
- б) 2, 3, 4;
- в) 4, 5;
- г) 1, 5;
- д) 2, 3

46. В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:

- а) в правилах внутреннего распорядка;
- б) в положении о персонале;
- в) в должностной инструкции работника;
- г) в трудовом договоре;
- д) в устной договоренности между работником и работодателем

47. Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику без специальной подготовки в этой области, можно порекомендовать:

- а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;
- б) подготовить только основные вопросы;
- в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом;
- г) проводить беседу спонтанно;
- д) задавать вопросы, которые первыми вспомнятся, поскольку порядок не имеет значения

48. Что является преимуществом при наборе кандидатов из внешних источников?

- а) низкие материальные затраты на привлечение кандидатов;
- б) высокая мотивация работников;
- в) приток новых идей;
- г) короткий период адаптации;

д) сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации

49. Для того чтобы найти подходящего кандидата на руководящую должность, целесообразно:

- а) обратиться в хорошее агентство по подбору персонала;
- б) в письменном виде определить необходимые качества кандидата;
- в) разместить яркое призывное объявление в самых людных местах;
- г) предложить вознаграждение за поиск подходящего кандидата; д) ждать, когда подходящий кандидат обратится в поисках работы сам

50. К недостаткам внешних источников привлечения персонала относят (при необходимости выделить несколько):

- 1 - более высокие затраты на привлечение персонала;
- 2 - нового работника плохо знают в коллективе;
- 3 - сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации;
- 4 - длительный период адаптации;
- 5 - ограничение возможностей для выбора кадров

- а) 1, 2, 3;
- б) 2, 3;
- в) 3, 4, 5;
- г) 1, 2, 5
- д) 1, 2, 4

51. К помощи рекрутинговых агентств целесообразнее обращаться в случае, когда:

- а) необходимо провести подбор с наименьшими материальными затратами;
- б) требуется кандидат на должность руководителя (топ-менеджера);
- в) предложение рабочей силы значительно превышает спрос на нее;
- г) невозможно четко сформулировать требования к кандидату;
- д) качество нанимаемых сотрудников не имеет значения

52. Какая группа наиболее часто подвергается дискриминации при

приеме на работу?

- а) женатые мужчины;
- б) люди с высшим образованием;
- в) женщины с детьми;
- г) одинокие мужчины;
- д) ответы а) и г)

53. Какова предпочтительность каналов поиска опытного сотрудника редкой специальности?

- а) искать среди знакомых, бывших и работающих в компании сотрудников;
- б) опубликовать вакансию;
- в) прежде всего, заняться «прямым» поиском – самостоятельно или через профильное кадровое агентство;
- г) обратиться в государственную службу занятости;
- д) обратиться в учебные заведения

54. Какой из ниже перечисленных пунктов можно отнести к преимуществам внутреннего набора кандидатов?

- а) большое количество кандидатов;
- б) сокращение сроков адаптации;
- в) увеличение разнообразия рабочей силы;
- г) широкие возможности выбора;
- д) увеличение притока новых идей

55. Какой подход при работе с персоналом стал преобладать в последнее время, когда труд и его условия рассматриваются в качестве продуктов маркетинга?

- а) предпринимательно-рыночный;
- б) ситуационный;
- в) адаптивный;
- г) административный;
- д) нормативный

56. На собеседовании с кандидатом на вакантную должность целесообразно предоставить ему возможность задать свои вопросы:

- а) в начале встречи;
- б) конце встречи;
- в) в любое время по ходу собеседования;
- г) не целесообразно предоставлять такую возможность;
- д) по ходу собеседования, только если вопросы касаются должности

57. Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:

- а) заключение графологической экспертизы;
- б) резюме;
- в) медицинское заключение;
- г) образовательные свидетельства;
- д) отзывы и рекомендации

58. Открытые вопросы на собеседовании предполагают:

- а) ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений;
- б) развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками;
- в) подсказку, какой тип ответа ожидается;
- г) избежание недопонимания или неверного понимания;
- д) демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

59. «Охотники за головами» - это:

- а) агенты, выполняющие очень дорогостоящую услугу по поиску тех кандидатов, на кого есть постоянный спрос; разыскивается конкретный человек и ему напрямую делается предложение;
- б) это консультанты, которые не только осуществляют набор на работу, но также и отбирают служащих, главным образом машинисток, мелкий персонал административных учреждений, или штат для магазинов;

- в) консультанты по отбору штата для управления, для пополнения управленческого, профессионального штата, или штата специалистов;
- г) специалисты, которые часто меняют место работы;
- д) консультанты по отбору штата, имеющие «черные списки» нежелательных работников (уволенных по неуважительным причинам)

60. Содержанием этапа планирования интервью:

- а) изучение заявления и резюме кандидата и отмечание пунктов, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата;
- б) выяснение личного, семейного и социального фонда кандидата (вопросы о происхождении и занятиях в свободное время);
- в) вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения "интенсивности его интересов";
- г) установление контакта; д) анализ спецификации работы

61. После какой процедуры принимается решение о назначении претендента на вакантную должность?

- а) после повторного интервью;
- б) после первичного отбора;
- в) после адаптации;
- г) после окончания испытательного срока;
- д) после анализа анкетных данных

62. Являются ли обязательным атрибутом в ходе конкурса на вакантную должность рекомендации (письма) с прежних мест работы?

- а) рекомендации обязательны;
- б) рекомендации желательны при конкурсе на определенные вакансии;
- в) рекомендации не требуются, если собеседование проводит профессиональный интервьюер;

- г) рекомендации не требуются, если кандидат сменил несколько мест работы;
- д) рекомендации не требуются, если кандидат работал на прежнем месте менее года

63. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия

64. Безработные - это:

- а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
- б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
- в) лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-63 лет, женщины - 45-58 года);
- г) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- д) граждане не работающие по собственному желанию

65. Что следует понимать под категорией "персонал"?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;
- в) все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
- г) все лица работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
- д) все потенциальные работники предприятия

66. К эффекту совместной деятельности персонала не относят

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре;
- г) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;
- д) все относят

67. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются:

- а) различия в уровне экономической эффективности труда;
- б) различия в уровне социальной эффективности труда;
- в) финансовое положение предприятия;
- г) а) и б);
- д) а) и в)

68. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению:

- 1 - занятое население;

- 2 - безработные;
 - 3 - трудоспособное население;
 - 4 - трудовые ресурсы;
 - 5 - ищущие работу;
 - 6 - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве
- а) 1, 2, 3;
 - б) 2, 3;
 - в) 1, 2;
 - г) 3, 6;
 - д) 5, 6

69. Система целей управления персоналом является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом;
- г) маркетинговой стратегии;
- д) рынка сбыта продукции

70. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности:

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
 - б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
 - в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.
- г) а, б, в

71. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управ-

ления персоналом.

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

72. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

- а) метод аналогий;
- б) метод структуризации целей;
- в) морфологический анализ.
- г) а, б, в

73. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам называется

- а) бюджет на персонал;
- б) прогнозный баланс;
- в) бюджет производства;
- г) баланс прибылей и убытков.

74. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются

- а) утверждение штатного расписания;
- б) утверждение бюджета расходов на персонал;
- в) принятие управленческих решений;
- г) разработка форматов кадрового планирования.

75. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. - это ...

- а) методы;
- б) элементы системы;
- в) принципы;
- г) приемы;
- д) формы.

76. Элементами технологии контроля персонала являются

- а) заключительный контроль;
- б) текущий контроль;
- в) предварительный контроль;
- г) оперативный контроль

77. Управленческие воздействия, направленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к ... методам управления персоналом.

- а) административным;
- б) экономическим;
- в) социально - психологическим;
- г) правовым;
- д) комплексным.

78. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют...

- а) распорядительные воздействия;
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарную ответственность;
- д) административную ответственность.

79. Коэффициент интенсивности оборота по приему это ...

- а) отношение разности числа принятых и выбывших работников к среднесписочному их числу;
- б) отношение числа принятых за период работников к их среднесписочному числу;

- в) отношение числа выбывших за период работников к среднесписочному их числу;
- г) анализ доходов специалистов кадровых служб

80. При аудите интеллектуального капитала под ним понимают:

- а) совокупность знаний, навыков и творческих способностей работников;
- б) систему отношений с потребителями продукции данной организации;
- в) состояние здоровья человека;
- г) уровень социальной зрелости и ценностные ориентации работника

81. Наиболее простой метод снижения расходов по содержанию персонала это ...

- а) изменение налоговых правил;
- б) стоимостный анализ накладных расходов;
- в) сокращение бюджета;
- г) принцип нулевого базисного бюджета;
- д) изменение взносов на социальное страхование.

82. Целями составления бюджетов являются:

1. Мотивация руководителей на достижение целей организации
2. Выявление потребностей в денежных ресурсах
3. Принятие управленческих решений
4. Разработка концепции ведения бизнеса
5. Учет полной себестоимости

83. Регламент составления бюджета включает в себя:

1. Оперативный анализ
2. Бюджетный период
3. Бюджетный контроллинг
4. График бюджетирования
5. Оперативный контроллинг

6. Бюджетный цикл

84. Основными частями бюджетного цикла являются:

1. Оперативный анализ
2. Подготовка к процессу бюджетирования
3. Контроль исполнения бюджета
4. Оперативный контроллинг
5. Бюджетирование

85. Составляющими элементами текущего (операционного) бюджета являются:

1. Бюджет прибылей и убытков
2. Бюджет реализации
3. Бюджет производства
4. Бюджет капиталовложений
5. Бюджет общепроизводственных расходов

86. Направлениями финансового плана являются:

1. План коммерческих расходов
2. План капиталовложений
3. Прогнозный баланс
4. План денежных потоков
5. Баланс прибылей и убытков

87. Для оценки эффективности управления персоналом и правильности составления бюджетов проводят:

1. Аудит персонала
2. Контроллинг персонала
3. Факторный анализ отклонений
4. Анализ трудовых показателей
5. Социологические исследования

88. Документ, содержащий общий размер затрат на персонал, их состав по статьям расходов с разбивкой по плановым периодам, на-

зывается:

1. Прогнозный баланс
2. План денежных потоков
3. Бюджет производства
4. Бюджет на персонал
5. Баланс прибылей и убытков

89. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются:

1. Утверждение штатного расписания
2. Утверждение бюджета расходов на персонал
3. Сбор информации от руководителей
4. Разработка форматов кадрового планирования
5. Анализ трудовых показателей

90. Элементами технологии контроля персонала являются:

1. Исследование
2. Предварительный контроль
3. Текущий контроль
4. Оперативный контроль
5. Заключительный контроль

91. Субъектами кадрового контроля являются:

1. Государство
2. Кредитные учреждения
3. Пенсионный фонд
4. Работодатель
5. Профсоюзы

92. Все работники в зависимости от степени участия в производственной деятельности делятся на:

- а) рабочих, служащих и ИТР;
- б) промышленно-производственный и непромышленно-производственный персонал;

в) списочный и явочный состав

93. Какие работники относятся к категории служащих?

- а) преимущественно умственного труда, обеспечивающие управление производством продуктов труда;
- б) выполняющие вспомогательную работу;
- в) непосредственно занятые производством продуктов труда.

94. Среднесписочная численность за период с начала года по отчетный месяц включительно определяется:

- а) путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчетный месяц, и деления полученной суммы на число месяцев работы за период с начала года;
- б) путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчетный месяц, и деления полученной суммы на число месяцев с начала года по отчетный месяц включительно;
- в) путем суммирования среднесписочной численности за все месяцы, истекшие за период с начала года по отчетный месяц, и деления полученной суммы на число месяцев с начала года до отчетного месяца включительно;

95. Что из перечисленного не относится к обороту рабочей силы:

- а) коэффициент оборота по приему;
- б) коэффициент прироста;
- в) коэффициент текучести;
- г) коэффициент оборота по выбытию

96. Какой из видов наблюдения является наиболее точным:

- а) хронометраж;
- б) фотография рабочего дня;
- в) метод моментального наблюдения;
- г) фотохронометраж

97. По сложности структуры нормы труда подразделяются на:

- а) разовые, сезонные, временные;
- б) дифференцированные, укрупненные, комплексные;
- в) республиканские, отраслевые

98. Списочная численность работников – это:

- а) численность работников списочного состава за отчётный период времени;
- б) численность работников списочного состава на определенное число отчётного периода;
- в) численность работников, которые находятся фактически на работе

99. Каковы причины выбытия работников по излишнему обороту?

- а) увольнение по собственному желанию;
- б) увольнение по причине болезни;
- в) увольнение по причинам, предусмотренным законодательством РФ

100. Как определяется коэффициент общего оборота кадров?

- а) отношение разности числа принятых и выбывших работников за отчётный период к среднесписочной численности;
- б) отношение суммарного числа принятых и выбывших работников за отчётный период к среднесписочной численности;
- в) отношение числа принятых работников за отчётный период к среднесписочной численности;

101. Что такое производительность труда?

- а) выработки продукции в единицу времени;
- б) затраты труда на единицу продукции;
- в) степень плодотворной работы людей, определяемая выработкой и трудоемкостью

3.4 Экзамен

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Объясните понятие «деятельность по управлению персоналом». Что такое концепция управления персоналом и как она связана с концепцией управления в целом?
2. Какие подходы к управлению персоналом Вы знаете? Опишите их преимущества и недостатки.
3. Опишите цель, функции и методы управления персоналом.
4. Какие принципы организации работы с персоналом Вы знаете? Приведите примеры на каждый принцип.
5. Приведите состав функциональных блоков по управлению персоналом.
Опишите состав задач в каждом функциональном блоке.
6. Опишите основные факторы, оказывающие воздействие на персонал организации.
7. Какие подсистемы входят в состав систему управления персоналом организации?
8. Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.
9. Опишите закономерности функционирования управления персоналом организации, раскройте их сущность.
10. Объясните, чем различаются кадры, персонал и человеческие ресурсы.
11. Проследите изменения, происшедшие в мире, которые привели к изменению отношения к работникам.
12. Перечислите факторы, влияющие на формирование человеческого капитала.
13. Придумайте способ измерения величины человеческого капитала.
14. Выберите из приведенных принципов кадрового менеджмента 2–3 главных, на ваш взгляд, и обоснуйте свое решение. Предложите несколько своих принципов.

15. Виды аттестации персонала. Участники процесса аттестации и их функции.
16. Внутренние и внешние источники привлечения персонала, их преимущества и недостатки.
17. Внутренний и внешний маркетинг персонала.
18. Источники и проблемы найма персонала.
19. Кадровая политика организации. Виды кадровой политики. Факторы, влияющие на кадровую политику.
20. Методы расчета численности персонала.
21. Назначение и структура должностной инструкции.
22. Общие принципы и методы управления конфликтами. Диагностика конфликтов.
23. Оперативный план работы с персоналом: структура и содержание.
24. Организационная структура системы управления персоналом.
25. Организация набора персонала (создание резерва кандидатов).
26. Основные методы определения количественной потребности в персонале.
27. Основные направления адаптации (первичная, вторичная). Виды адаптации персонала. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации.
28. Основные понятия и концепции обучения персонала.
29. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе.
30. Основные функции управления персоналом современной организации.
31. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.
32. Подбор и расстановка персонала.
33. Разработка marketing mix в кадровой сфере.

34. Разработка требований к должности (должностные инструкции, схемы описания рабочих мест, профиль должности, профессиограммы, модели ключевых компетенций).

35. Управление кадровым резервом

36. Характеристика экономической и социальной эффективности управления персоналом.

37. Виды затрат на персонал

38. Формирование бюджета на развитие персонала

39. Анализ затрат на персонал

40. Фонд заработной платы, особенности формирования

4 Рекомендации студентам по самостоятельной работе

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному усвоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины с целью усвоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» - закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

5 Типовые практико-исследовательские задания по дисциплине «Кадровое планирование и бюджетирование»

1. Стратегическое управление персоналом организации.
2. Планирование работы с персоналом организации.
3. Технология управления персоналом организации.
4. Технология управления развитием персонала организации.
5. Управление поведением персонала организации.
6. Оценка результатов деятельности персонала организации.

7. Формирование целей системы управления персоналом.
8. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
9. Анализ организационной структуры службы управления персоналом.
10. Анализ системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации.
11. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом.
12. Формирование кадровой политики организации.
13. Совершенствование (формирование) системы стратегического управления персоналом.
14. Совершенствование кадрового планирования в организации.
15. Анализ оперативного плана работы с персоналом.
16. Анализ планирования маркетинговой деятельности в области персонала.
17. Совершенствование процесса определения потребности в персонале.
18. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу.
19. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации.
20. Особенности формирования бюджета в государственных организациях
21. Особенности формирования бюджета в коммерческой организации
22. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.