

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 18.09.2024 10:47:16

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be7304f2734d16f310ca53660fc6

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Доктинова  
« 10 » \_\_\_\_\_ 2024 г.



### КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические рекомендации для практических занятий  
студентов специальности 37.03.02 «Конфликтология»

Курск 2024

УДК 331.101.262

Составитель Н. В. Жахов

Рецензент

кандидат экон. наук, доцент кафедры экономики, управления и аудита

*ЮЗГУ М.А. Ронжина*

**Кадровое планирование и бюджетирование:** методические рекомендации для практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Н.В. Жахов. Курск, 2024. 28 с.

Методические рекомендации 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.

Адресуется обучающимся специальности 37.03.02 «Конфликтология» очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Усл. печ.л. 3,4. Уч.-изд.л. 3,4. Тираж 100 экз. Заказ 859 . Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## Содержание

1. Общие указания по изучению дисциплины	4
2. Кадровая политика и стратегия развития организации	6
3. Управление персоналом как особый вид профессиональной деятельности	12
4. Кадровое планирование	14
5. Планирование потребности в трудовых ресурсах	15
6. Кадровый бюджет	16
7. Проблемы кадрового планирования и бюджетирования персонала	17
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	25

# 1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»

Дисциплина «Кадровое планирование и бюджетирование» входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы бакалавриата 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования. Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре. Дисциплина имеет практико-ориентированный характер.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 3 зачетные единицы (з.е.), 108 академических часов.

Цели освоения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» формирование 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:**

современные основы сбора, обработки и анализа информации о потребностях в персонале в соответствии с планами, стратегиями и структурами организации;

способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, соответствующего требованиям организации;

современные методы анализа процессов документооборота и разработки локальных актов по вопросам обеспечения персоналом.

**уметь:**

осуществлять сбор, обработку и анализ информации о потребностях в персонале в соответствии с планами, стратегиями и структурами организации

осуществлять способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, соответствующего требованиям организации;

использовать современные методы анализа процессов документооборота и разработки локальных актов по вопросам обеспечения персоналом.

**владеть:**

практическими навыками применения современных технологий сбора, обработки и анализа информации о потребностях в персонале в соответствии с планами, стратегиями и структурами организации;

практическими навыками привлечения, подбора и отбора персонала, соответствующего требованиям организации ;

практическими навыками использования современных методов анализа процессов документооборота и разработки локальных актов по вопросам обеспечения персоналом.

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

ПК-4.1 Осуществляет сбор, обработку и анализ информации о потребностях в персонале в соответствии с планами, стратегиями и структурами организации

ПК-4.2 Применяет способы и методы привлечения, подбора и отбора персонала, соответствующего требованиям организации

ПК-4.3 Анализирует процессы документооборота и разработки локальных актов по вопросам обеспечения персоналом

## **2. Кадровая политика и стратегия развития организации**

### Деловая игра

#### «Кадровая политика и стратегия развития организации»

Цель игры - разработать и внедрить эффективную кадровую политику, а также стратегию развития организации, учитывая текущие и будущие потребности компании.

Предполагаемые участники:

Руководство компании (Генеральный директор, Директора департаментов)

HR-менеджеры

Представители различных отделов компании

Этапы игры:

Анализ текущей ситуации:

Оценка текущего состояния кадровой политики.

Определение сильных и слабых сторон.

Анализ текущей стратегии развития компании.

Формирование команд:

Разделение участников на команды, каждая из которых отвечает за определенные аспекты кадровой политики и стратегии развития (например, подбор персонала, обучение и развитие, мотивация и удержание).

Разработка предложений:

Каждая команда разрабатывает предложения по улучшению кадровой политики и стратегии развития.

Презентация предложений руководству компании.

Обсуждение и корректировка:  
Обсуждение предложений всеми участниками.  
Внесение корректировок на основе обратной связи.  
Внедрение и оценка:  
Разработка плана внедрения утвержденных предложений.  
Определение показателей эффективности и механизмов мониторинга.  
Ожидаемые результаты игры:  
Обновленная и улучшенная кадровая политика.  
Разработанная стратегия развития, учитывающая текущие и будущие потребности организации.  
Повышение уровня взаимодействия и сотрудничества между различными отделами компании.

### **Ситуационная задача**

Краткая характеристика ЗАО хлебозавод «Зёрнышко» следующая:

Сфера и направление деятельности: выпуск продукции в хлебопекарном цехе, кондитерском цехе, производство полуфабрикатов.

Размер предприятия: общая численность персонала - 300 человек.

Этап жизненного цикла предприятия: кризис.

Общая стратегия предприятия: дифференциация продукта.

Режим работы организации: 7 дней в неделю, круглосуточно (без обеденного перерыва).

Отсутствующие в условиях задания факты и обстоятельства могут быть введены магистрантом дополнительно, если они не противоречат условиям задания.

Контрольные вопросы и задания 1. Определите содержание и тип кадровой политики. 2. Сформируйте систему управления персоналом, включая разработку штатного расписания и пофакторную структуру персонала. 3. Обозначьте кадровые проблемы и возможные пути их решения для предприятия.

## Ситуационная задача

При оценке профессиональных знаний, умений и навыков всех видов служащих необходимо оценить различные критерии, такие как профессиональные знания, деловые качества, психофизиологические качества и индивидуально-психологические качества. Профессиональные знания - это общие профессиональные знания; знания умения и навыки, необходимые для выполнения операций, входящих в должностные обязанности. Деловые качества (дисциплинированность, инициативность, настойчивость, самостоятельность и др.). С этим "пунктом" всегда возникают наибольшие проблемы. Это та сфера, в которой, как кажется, нет и не может быть точных определений. Зачастую, и сами работодатели не слишком четко представляют какие качества и в какой степени они должны быть развиты у кандидата на вакантную должность. И, зачастую, на место диспетчера на домашнем телефоне принимается человек с излишне развитой для этой должности инициативностью, а на должность начальника отдела продаж может быть принят хороший исполнитель, не способный к самостоятельному принятию решений. Индивидуально-психологические качества - это мотивация, эмоциональная устойчивость, особенности памяти и мышления и др. Психофизиологические качества (выносливость, работоспособность, глазомер, острота слуха, скорость и точность реакции и др.). В большей мере, это важно для космонавтов, летчиков, пожарных и некоторых других "экстремальных" профессий. Фирме не нужны космонавты? Тогда, скорее всего, эта часть испытания завершится опросником, в котором, помимо общих, могут встретиться вопросы "склонны ли вы к аллергиям, простудным заболеваниям, есть ли у вас хронические болезни". Какие из выше перечисленных качеств необходимо учитывать при приеме на работу менеджера по персоналу? Какими именно деловыми качествами должен обладать специалист по управлению персоналом? Важно ли учитывать психофизиологические качества работников, почему? Свой ответ обоснуйте.



## Ситуационная задача

### «Кадровая политика иностранных фирм»

#### Вопросы и задания

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на зарубежных предприятиях?
2. В чем заключаются особенности национальных моделей кадрового менеджмента?

Япония. Кадровая служба крупной зарубежной компании, как правило, начинает работу со студентами – будущими специалистами, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. С ними начинают работу. Их приглашают на лекции, которые читают специалисты и руководители заинтересованной фирмы. Эти лекции посвящены истории предприятия, динамике изменений в производстве продукции и самой фирмы, прогнозам на будущее. В процессе таких занятий студентам прививается чувство патриотизма в отношении той фирмы, которая намеревается предоставить в дальнейшем работу. Студенты, наблюдаемые кадровой службой и являющиеся кандидатами для работы в фирме, подвергаются тестам (тесты письменные). Одолевшие тесты проходят собеседование. Изучается состояние здоровья, и специалисты службы выясняют, не был ли кандидат причастен к какой-либо предосудительной деятельности. Будущие менеджеры должны иметь отличную биографию. Положительным фактором при приеме на работу является положение на фирме, куда оформляется на работу кандидат. В фирме "Хитачи" все новички в течение двух месяцев изучают курс "Введение в должность". Молодых людей – будущих работников фирмы – приглашают на различные мероприятия – это дни качества, годовой отчет и т.п. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях, во-первых, это дает возможность стажировки, во вторых, это дает возможность заработать деньги.

После окончания университета и поступления на работу за каждым молодым специалистом закрепляется так называемый "крестный отец" – это нечто вроде нашего наставника, но с гораздо более широкими полномочиями. "Крестный отец" – это обычно менеджер среднего звена управления. "Крестный отец" должен быть выпускником того же высшего учебного заведения, что и его подопечный – это обязательное условие. "Крестный отец" помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, помогает разрешить возможные конфликты, бывает у своих подопечных дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, в курсе планов молодого человека, знает его хобби, знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение "крестного отца" является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. При такой системе при тщательной проверке данных, необходимых для отправления функций на какой-либо должности, проскочить практически невозможно. Каждый работник таких фирм, как "Хитачи" и "Мацусита", имеет на руках документ, который называется "Главные принципы фирмы". Основными в этом документе являются три положения: искренность, дух оптимизма и гармония. Этот документ носит нормативный характер и свидетельствует о том, каким образом японцы относятся к своей работе в фирме. В частности, в документе сказано, что даже если на минуту прекращена работа – это позор для работника фирмы. Менеджеры и "Хитачи", и "Мацусита" работают значительно эффективнее, чем менеджеры в других фирмах Японии и даже мире.

США. Последние два десятилетия в США характеризовались тем, что на первые роли в фирмах котируются лица, имеющие кроме необходимых знаний еще и ученую степень доктора или магистра. А за последние пять лет двадцатого века проявилась и еще одна особенность: на первые роли предпочтение отдается директорам по управлению персоналом. Умение работать с людьми оценивается выше всех других умений. Несколько лет назад к нам в страну приехал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "ЛиттонИндастриз" – одна

из крупнейших компаний США. 120 тысяч работающих, десятки отделений на территории страны и за рубежом. Фирма специализируется на выпуске многономенклатурной продукции. Роберт Эш имел ученую степень доктора, являлся автором ряда книг в области менеджмента. В Москве его попросили прочесть цикл лекций, поделиться опытом работы в фирме. Что же рассказал Эш о кадровой политике своей фирмы? Он сказал: "В нашу фирму с большим удовольствием идут молодые люди, чем любую другую. Несмотря на то, что по началу мы платим меньше, чем другие фирмы. В чем же дело? Наша фирма открывает перспективы и гарантирует продвижение по службе. Принятые в фирму молодые люди подвергаются испытаниям на предприятиях фирмы от 6 месяцев до года. Молодой специалист зачисляется на какую-либо должность для получения заработной платы. Но его ежемесячно перемещают на разные должности: месяц мастером в цехе, месяц в отделе маркетинга или в отделе рекламы, месяц технологом-конструктором и т.д. За каждым молодым специалистом закрепляется куратор – это один из менеджеров высшего эшелона руководства, который на каждом этапе проверки ставит перед испытуемым задачи производственного характера и по результатам решения выставляет в специально заведенный дневник оценку. Получившие в процессе испытаний на всех этапах проверки положительные оценки попадают в резерв на выдвижение. Кадровая служба разрабатывает для резерва на выдвижение планы развития на 3-5 лет вперед. Эти планы включают в себя перемещение по горизонтали и вертикали. Перед каждым перемещением предусматривается повышение квалификации с отрывом либо без отрыва от производства. Планируются командировки за границу для изучения передового опыта в других странах, предусматриваются стажировки на различных должностях и практикуется замещение различных работников на время отпуска, болезни и т.п." Профессиональная мобильность рассматривается в США как явление положительное. Инженер, который в течение 20 лет работал в четырех фирмах, ценится выше, чем тот, который все эти годы работал в одной должности.

Работая долгое время в одной должности, работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка работы, он свыкается с недостатками, перестает обогащать управление новыми методами, формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, сменивший много мест работы имеет возможность сравнивать ситуации, быстро адаптируется к новым условиям работы.

### **3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОСОБЫЙ ВИД ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **Деловая игра**

Деловая игра "Управление персоналом" предназначена для повышения навыков управления человеческими ресурсами и понимания важности этой деятельности в профессиональной среде. Участники игры будут выполнять роли менеджеров по персоналу в виртуальной компании, сталкиваясь с различными ситуациями, требующими принятия решений по управлению персоналом.

Цели игры:

Развитие навыков управления персоналом.

Понимание важности HR-функций в компании.

Улучшение навыков коммуникации и принятия решений.

Обучение разработке стратегий для эффективного управления персоналом.

Участники

Игра рассчитана на 4-10 участников. Каждый участник будет играть роль менеджера по персоналу.

Правила игры

Распределение ролей: Участники делятся на группы по 4-5 человек. Каждой группе назначается виртуальная компания.

Сценарии: Ведущий предоставляет каждой группе различные сценарии, связанные с управлением персоналом. Например, набор новых сотрудников, решение конфликтов, разработка мотивационных программ и т.д.

Принятие решений: Группы обсуждают и принимают решения по каждому сценарию, записывая свои действия и аргументы.

Презентация решений: Каждая группа представляет свои решения и обосновывает их перед остальными участниками.

Обсуждение: После презентаций все участники обсуждают представленные решения, делятся мнениями и предлагают альтернативные подходы.

Сценарии

Сценарий 1: Набор новых сотрудников

Ваша компания расширяется, и вам необходимо нанять новых сотрудников. Определите требования к кандидатам, разработайте процесс отбора и проведите собеседования.

Сценарий 2: Решение конфликта

Два сотрудника вашего отдела конфликтуют по поводу распределения обязанностей. Разработайте план по разрешению конфликта и предотвращению подобных ситуаций в будущем.

Сценарий 3: Мотивация персонала

Результаты опроса показали, что сотрудники вашей компании не удовлетворены системой вознаграждений. Разработайте новую мотивационную программу, которая повысит уровень удовлетворенности и производительности.

Заключение

Деловая помогает участникам понять, насколько сложна и важна роль менеджера по персоналу в компании. Игра способствует развитию навыков, необходимых для эффективного управления человеческими ресурсами, и готовит участников к реальным профессиональным вызовам.

## **Производственная задача**

В одной из столичных организаций очень скупой руководитель. «Пробить деньги» под какой-либо проект практически невозможно. Он требует подробного финансового обоснования и расчета прибыли по любому из мероприятий, в том числе проводимых кадровой службой.

Начальник отдела кадров решил предложить руководителю следующее: 1) Взять в службу кадров специалистов по внутреннему PR для издания корпоративной газеты; 2) Закупить программу «КонсультантПлюс»; 3) Оборудовать кабинет кадровой службы 50-литровой установкой с питьевой водой. 4) По каким экономическим параметрам можно просчитать эффективность данных мероприятий с точки зрения потенциальной прибыли организации? Помогите начальнику кадровой службы.

## 4. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### Производственная задача

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1200 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом - своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества. Общая стратегия управления персоналом - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом необходимо установить долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

### Кейс задание.

#### «Взятка или верное решение»

Вопросы и задания: 1. Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? 2. Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? 3. Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких домостроительных комбинатов и на внедрение инновационных решений. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то холдинг начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение стало критическим (нестабильным). Если не удастся быстро получить крупные заказы (на застройку), то придется приостановить часть производства. Это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих. Последствия та-



кой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать крупного чиновника из Правительства в размещении крупного заказа в холдинге. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около бмесяцев. Он узнает, что крупный чиновник, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему N-долларов наличными за предоставление его холдингу контракта на строительство. Чиновник соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как холдинг, рабочие места и сам город, где живут работники, спасены. Теперь и чиновник сможет расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки.

## **5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ**

### **Производственная задача**

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает по пятидневной рабочей неделе.

Праздничные и выходные дни составили 111000 чел. дней;

Дни очередного отпуска – 18000 чел.-дней;

Отпуска по учебе – 3000 чел.-дней;

Отпуска по беременности и родам – 36000 чел.-дней

Неявки по болезни – 5000 чел.-дней

Другие неявки, разрешенные законом – 1000 чел.-дней

Неявки с разрешения администрации – 2700 чел.-дней

Прогулы – 200 чел.-дней

Определить показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию в человеко-днях;

Рассчитать использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника;

Рассчитать структуру ресурсов рабочего времени в % к календарному фонду времени работников;

Проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

### **Производственная задача**

В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

### **Производственная задача**

Исходные данные и постановка задачи. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда - на 6%, среднюю заработную плату - на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы - 40 млн. руб.

## **6. КАДРОВЫЙ БЮДЖЕТ**

Деловая игра

### **«Бюджет HR-службы»**

В компанию «Солнышко», специализирующуюся на продаже продуктов питания для детей, пришел новый директор по персоналу. Данный специалист до этого не имел опыта работы в компании с жесткой системой бюджетирования. На предыдущем месте работы данную функцию выполнял финансовый менеджер, в том числе он составлял бюджеты и отчитывался по расходам службы персонала.

*Помогите новому руководителю составить бюджет расходов HR-службы на 2011 год (не включающий ФОТ и премиальные*

выплаты). При этом необходимо учитывать следующие данные. В компании работает 256 сотрудников, из них 115 человек – мужчины. Возрастной состав следующий:

- 18–29 лет – 120 человек,
- 30–39 лет – 98 человек,
- 40–49 лет – 30 человек,
- 50–59 лет – 8 человек.

Согласно спискам у сотрудников компании 38 детей в возрасте до 14 лет. В компании ежеквартально проходит обучение персонала отдела продаж, в котором работает 24 человека (данные расходы вы можете планировать исходя из стоимости услуг в вашем регионе). В компании проходит два обязательных корпоративных мероприятия: Новый год и День компании (летнее мероприятие), на которые выделяется бюджет в размере 2000 рублей на человека, и два небольших фуршета на 23 февраля и 8 марта (расходы не более 200 рублей на человека). В компании обязательно делают ценные подарки стоимостью до 5000 рублей уходящим на пенсию сотрудникам и до 1000 рублей сотрудникам в их дни рождения. Также в компании принято дарить новогодние подарки детям (в размере до 1000 рублей каждому).

### **Задание**

1. Запланируйте все расходы на персонал с разбивкой помесячно. При оценке кейса будет в первую очередь учитываться умение планировать, а не точность математических расчетов, хотя, конечно, они также важны. Будут оцениваться и сроки планирования мероприятий.

## **7. ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **Деловая игра**

Цель игры - развитие навыков кадрового планирования и бюджетирования персонала, улучшение понимания процессов управления человеческими ресурсами и принятия стратегических решений в области HR.

Участники:

Команды из 3-5 человек

Каждая команда представляет собой отдел кадров крупной компании

Введение:

Каждая команда получает вводные данные о компании, включая:

Общую численность сотрудников

Текущую структуру отдела кадров

Бюджет на год

Планируемые проекты и инициативы

Рынок труда и экономическую ситуацию

Этапы игры:

Анализ текущей ситуации:

Команды анализируют предоставленные данные и определяют текущие проблемы и вызовы в области кадрового планирования и бюджетирования.

Постановка целей:

Каждая команда формулирует цели и задачи на год (например, снижение текучести кадров, улучшение квалификации сотрудников, оптимизация затрат на персонал).

Разработка стратегии:

Команды разрабатывают стратегический план действий, включающий:

Найм новых сотрудников и увольнение

Обучение и развитие персонала

Мотивационные программы

Оптимизация затрат на персонал

Бюджетирование:

Команды распределяют бюджет по различным статьям расходов, учитывая стратегический план и приоритеты компании.

Презентация планов:

Каждая команда представляет свой план руководству компании (жюри), аргументируя свои решения и ожидаемые результаты.

Обратная связь и корректировка:

Жюри предоставляет обратную связь по представленным планам, указывает на сильные и слабые стороны. Команды получают возможность скорректировать свои планы.

Итоги и награждение:

Жюри оценивает команды по ряду критериев (реалистичность планов, инновационность решений, соответствие целям компании, оптимизация бюджета). Победители получают награды.

Ожидаемые результаты:

Улучшение навыков стратегического кадрового планирования

Понимание принципов бюджетирования в HR

Развитие аналитического мышления и умения работать в команде

Повышение осведомленности о современных методах управления персоналом

Ресурсы:

Компьютеры с доступом к интернету

Программы для презентаций (PowerPoint, Google Slides)

Бумага и маркеры для мозговых штурмов и заметок

Таблицы для расчета бюджетов (Excel, Google Sheets)

### **Производственная задача**

Дмитрий Уваров, два года назад ставший начальником отдела, впервые за это время заболел и не смог выйти на работу. И, как назло, именно сегодня, когда ему нужно решить с управляющим массу важных вопросов. Множество мыслей крутилось у него в голове. Что сейчас происходит в отделе? Как сотрудники обойдутся без него? Почему ему никто не звонит, не советуется? Когда он был в отпуске, Филатов, правда, выполнял за него кое-какие дела из так называемых обычных, оставляя действительно важные до его возвращения, но ведь тогда было лето - затишье. Может быть, следует подумать о заместителе?

Уваров впервые задумался об этом, и, хотя это было не слишком приятно, он продолжал мысленно анализировать ситуацию. Какими полномочиями должен обладать временно исполняющий обязанности? Где он может получить опыт? У него и своих дел хватает, станет ли он вообще напрягаться ради одного раза? Кто будет выполнять работу Филатова, если тот, допустим, будет замещать его, Уварова?

Обладает ли временно исполняющий обязанности правом подписи? Кто будет отвечать, если временно исполняющий обязанности ошибется, примет неверное решение? Найдет ли Филатов общий

язык с остальными сотрудниками? Может быть, лучше - Рогов, он общительней?

А от следующей мысли у Уварова даже температура подскочила.

Что будет, если Рогов прекрасно справится с обязанностями начальника отдела, справится не хуже его самого? Тем более, он недавно был на стажировке и успешно работает со сложными компьютерными программами. Может, не стоит слушать врача и выйти на работу? Уваров почувствовал себя хуже и решил, что обдумает все позже...

Задание: 1. Проанализируйте и охарактеризуйте сложившуюся в отделе ситуацию в терминах менеджмента.

2. Постарайтесь ответить на вопросы, возникшие у Д. Уварова, и аргументируйте свои ответы.

3. Как бы вы оценили стиль руководства Д. Уварова?

4. Проанализируйте достоинства и недостатки следующих альтернативных вариантов замещения: штатное замещение; временное исполнение обязанностей по совместительству; В каких случаях предпочтительней каждый из трех вариантов?

### **Производственная задача**

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».



### **Производственная задача**

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### **Производственная задача**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## **Производственная задача «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»**

«Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания.

Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе.

Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Зарботки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?»

## **Производственная задача**

### **Положение HR-менеджера в компании**

7 месяцев назад, летом прошлого года, Марину пригласили в компанию “Тойс Дистрибьюшн” на должность менеджера по персоналу. До этого Марина в течение трех лет работала в известном кадровом агентстве, пройдя путь от ресечера до старшего консультанта. Компания “Тойс Дистрибьюшн” была клиентом агентства, и Марину пригласили не случайно: она успешно нашла сотрудников на несколько вакансий в течение последних месяцев.

Сама Марина рассматривала переход в новую структуру как карьерный рост, поскольку ей предстояло, по сути, создать с нуля отдел персонала. “Тойс Дистрибьюшн” работает на рынке с 1999 года и является дистрибутером игрушек нескольких российских и зарубежных производителей. На настоящий момент в организации работают около 200 человек. До прихода Марины в компании управлением персоналом занимались руководители отделов, они самостоятельно подбирали сотрудников. Кадровое делопроизводство вела помощник бухгалтера, которая после прихода Марины должна была перейти ей в подчинение и стать инспектором по кадрам. Первоочередными задачами, поставленными перед Мариной, стали подбор и обучение персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Оценивая результаты своей работы за прошедшее время, Марина понимала, что не все в реальности оказалось таким, как это ей виделось ранее. Главной проблемой было то, что она сама не понимала своего положения в компании. Она чувствовала, что руководители отделов воспринимают ее больше как менеджера по подбору персонала, и это обстоятельство в последнее время стало ее тяготить. У нее практически не оставалось времени на ведение других дел. Разработка и проведение оценочных мероприятий для сотрудников отделов продаж и последующее формирование плана обучения персонала, как и многое другое, так и оставалось в проекте.

Марина понимала, что она не участвует в формировании кадровой политики (да и политики как таковой нет), что она подчас является просто исполнителем, как, например, в случае, когда при проведении обучения коммерческий директор просто назвал имя тренера и тему тренинга, который ей предстояло организовать. Что касается

сотрудников, то, как ей казалось, они воспринимали ее как человека от администрации, и, несмотря на в целом позитивные взаимоотношения, Марина чувствовала напряженность в общении с ними. Во времена работы в кадровом агентстве должность HR-менеджера представлялась ей в более радужном свете. Марина анализировала события последних месяцев...

Примерно через месяц после того, как Марина приступила к своим обязанностям, один из менеджеров по продажам, который сам был новичком в компании, в частной беседе спросил ее о том, как часто повышается в компании заработная плата. Марина не знала ответа на этот вопрос применительно к отделу продаж, но она проявила инициативу и провела мониторинг заработных плат по рынку, на основе которого разработала предложение для коммерческого директора об изменении схемы оплаты труда и более сильной ее привязки к результатам продаж. И хотя впоследствии коммерческий директор признал ее предложение по оптимизации системы оплаты труда интересным, первоначально оно было воспринято им как лоббирование интересов сотрудников...

Одно из самых неоднозначных событий произошло в октябре. В одном из отделов продаж возник конфликт между руководителем и менеджером, проработавшим в компании около года. Коллектив отдела разделился на поддерживающих и осуждающих сотрудника. Руководитель отдела попросил Марину найти основание уволить сотрудника, аргументируя это интересами компании. Марина дала несколько советов, которые были применены руководителем на практике, и через некоторое время сотрудник сам написал заявление по собственному желанию. После этого Марина почувствовала негатив со стороны тех сотрудников, которые выступали на стороне уволенного...

После проведения тренинга для менеджеров по закупкам, Марина попросила тренера подготовить подробный отчет с рекомендациями по каждому из участников тренинга. В будущем она хотела использовать информацию при подготовке плана обучения сотрудников. Подготовленный отчет она передала руководителю отдела закупок, который сказал ей, что все недостатки своих подчиненных он знает сам и не хочет, чтобы “информация об их слабых сторонах...”

## Задание

1. В чем заключались ошибки Марины?
2. Что она сделала не так и когда потеряла контроль над ситуацией?
3. И самое главное, какие действия ей стоит предпринять для изменения своего статуса в компании и завоевания большего доверия коллег и уважения руководства...

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1 Основная учебная литература

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 288 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 06.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.
2. Юсупова, С. Я. Контроллинг : учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 368 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684509> (дата обращения: 15.05.2024). – 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. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2022. – 280 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения: 06.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### 8.2 Дополнительная учебная литература

4. Кузьминых, К. А. Инновационные технологии управления персоналом : самоменеджмент : учебное пособие / К. А. Кузьминых ; Уфимский государственный нефтяной технический университет. – Уфа : Уфимский государственный нефтяной технический университет (УГНТУ), 2022. – 100 с.  
URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=699701> (дата обращения: 07.05.2024). - 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. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245> (дата обращения: 06.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

6. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2023. - 388 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710007> (дата обращения: 06.05.2024). - 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. - URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500045> (дата обращения 15.05.2024) . - 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. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642> (дата обращения: 06.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

9. Тараненко, О. Н. Основы управления персоналом : учебное пособие / О. Н. Тараненко. – Ставрополь : Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2015. – 129 с. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=458367> (дата обращения: 08.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

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, 2017. – 568 с. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209> (дата обращения: 06.05.2024). - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

11. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 208 с. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710065> (дата обращения: 05.05.2024). - Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

12. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]; ред. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити, 2017. – 319 с. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887> (дата обращения: 06.05.2024). – Режим доступа: по подписке. – Текст: электронный.

### **8.3 Перечень методических указаний**



1. Основы управления персоналом : методические рекомендации для самостоятельной работы студентов очной (заочной) формы обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом организации» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Е. В. Тинькова. – Курск : ЮЗГУ, 2016. - 39 с. – Текст: электронный.

2. Основы управления персоналом : методические указания для подготовки лабораторных работ студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. О. В. Михайлова. – Курск : ЮЗГУ, 2017. - 64 с. – Текст: электронный.

3. Управление человеческими ресурсами : методические рекомендации для самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине для магистров направления подготовки 101100.68 Гостиничное дело всех форм обучения / ЮЗГУ; сост. Н. Н. Коротеева. – Курск : ЮЗГУ, 2015. - 18 с. – Текст: электронный.

4. Управление человеческими ресурсами : методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям по дисциплине для студентов направления подготовки 101100.62 Гостиничное дело всех форм обучения / ЮЗГУ; сост. Н. Н. Коротеева. – Курск : ЮЗГУ, 2015. - 42 с. – Текст: электронный.

## 8.4 Другие учебно-методические материалы

Периодические издания в библиотеке университета:

Управление персоналом

Проблемы управления

Известия ЮЗГУ. Серия Экономика. Социология. Менеджмент.

Менеджмент в России и за рубежом

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»  
<http://window.edu.ru/library>

Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»  
<http://www.biblioclub.ru>

[www.i-u.ru](http://www.i-u.ru) (Электронная библиотека Интернет - Университета).

[www.gks.ru](http://www.gks.ru) (Федеральная служба государственной статистики).

<http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».

<http://www.hr-director.ru> – Журнал «Директор по персоналу»

<http://www.hr-journal.ru/articles/oc> – Журнал «Работа с персоналом»

<http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura> – Сообщество HR-менеджеров.

<http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадровиков.  
[www.hh.ru](http://www.hh.ru) – сайт поиска работы  
[www.superjob.ru](http://www.superjob.ru) – сайт поиска работы  
[www.shrm.org](http://www.shrm.org) – Сайт «Society for Human Resource Management»  
[www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – Человеческие ресурсы России  
<http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом