

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 03.04.2025 09:20:28
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ 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. Локтионова
« 28 » 03 (ЮЗГУ) 2025 г.



КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические рекомендации для самостоятельной работы
студентов направления подготовки
38.03.03 Управление персоналом

УДК 65

Составитель Н.В. Жахов

Рецензент

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

ЮЗГУ С.В. Малахова

Кадровое планирование и бюджетирование: методические рекомендации для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т; сост. Н.В. Жахов. Курск, 2025. 37 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 самоконтроля закрепления темы (собеседования) по разделам дисциплины, ситуационные задачи, тестовые задания, перечень основной и дополнительной литературы и другие материалы.

Предназначены студентам всех форм обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *28.03* Формат 60x84 1/16.
Усл. печ.л. 3,0. Уч.-изд.л. 3,0. Тираж 100 экз. Заказ *494* . Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Содержание

1. Общие указания по изучению дисциплины	4
2. Кадровая политика: сущность и виды	6
3. Планирование потребности в трудовых ресурсах	9
4. Сущность и содержание кадрового планирования	12
5. Проблемы кадровой политики и планирования персонала	14
6. Численность и структура персонала	17
7. Управление рабочим временем	18
8. Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)	20
9. Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание	23
10. Формирование бюджета на персонал	23
11. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	27
12. Тестовые задания	30
13. Примерный перечень вопросов по дисциплине	36
14. Рекомендации студентам по самостоятельной работе	36
15. Типовые практико-исследовательские задания	37

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

Дисциплина «Кадровое планирование и бюджетирование» входит в обязательную часть блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – 38.03.03 Управление персоналом, направленность (профиль) "Управление персоналом организации". Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре.

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 зачетные единицы (з.е.), 180 академических часов.

Целью изучения дисциплины «Кадровое планирование и бюджетирование» является формирование у студентов теоретических и практических знаний в области формирования стратегии управления персоналом и кадрового планирования, определения потребности в персонале и видов затрат на него, особенностей формирования бюджета на персонал в организации.

Задачи изучения дисциплины.

- изучить существующие подходы и теории мотивации и стимулирования формирования 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**:

- 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:

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

- 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;

Владеть :

- 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;

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. Кадровая политика: сущность и виды

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Что такое кадровая политика и какие цели она преследует?
2. Какие основные элементы включает кадровая политика?
3. Какие виды кадровой политики существуют?
4. В чем особенности пассивной кадровой политики?
5. Какие характеристики присущи активной кадровой политике?
6. Какова роль кадровой политики в стратегическом управлении организацией?
7. Какие факторы влияют на формирование кадровой политики?
8. Как кадровая политика связана с корпоративной культурой?
9. Какие современные тенденции влияют на развитие кадровой политики?
10. Как оценить эффективность кадровой политики 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

«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 здоро-

вья, 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 приезжал в порядке обмена научными связями президент американской фирмы "Литтон-Индастриз" Роберт Эш. "Литтон-Индастриз" – 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 расска-

зал 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. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Что такое планирование потребности в трудовых ресурсах?
2. Какие цели преследует планирование потребности в трудовых ресурсах?
3. Какие методы используются для прогнозирования потребности в персонале?
4. Как учитываются стратегические цели компании при планировании потребности в трудовых ресурсах?
5. Какие факторы влияют на определение потребности в персонале?
6. Как проводится анализ текучести кадров при планировании потребности в трудовых ресурсах?
7. Какие показатели используются для оценки потребности в персонале?
8. Какова роль кадрового резерва в планировании потребности в трудовых

ресурсах?

9. Какие современные технологии применяются для планирования потребности в персонале?
10. Как результаты планирования влияют на управление персоналом?

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.

Тест

Тест 1: Цели планирования потребности в трудовых ресурсах

Какая из перечисленных целей является основной для планирования потребности в трудовых ресурсах?

- a) Сокращение затрат на персонал
- b) Обеспечение компании необходимым количеством квалифицированных сотрудников
- c) Увеличение текучести кадров
- d) Снижение уровня заработной платы

Тест 2: Методы планирования потребности в персонале

Какой метод планирования потребности в персонале основан на анализе прошлых данных и тенденций?

- a) Метод экстраполяции
- b) Нормативный метод
- c) Метод экспертных оценок
- d) Метод моделирования

Тест 3: Факторы, влияющие на потребность в персонале

Какие факторы влияют на определение потребности в трудовых ресурсах?

- a) Объем производства
- b) Технологические изменения
- c) Рыночные условия
- d) Все вышеперечисленные

Тест 4: Нормативный метод планирования

Что лежит в основе нормативного метода планирования потребности в персонале?

- a) Использование нормативов времени и выработки
- b) Анализ прошлых данных
- c) Мнение экспертов
- d) Математическое моделирование

Тест 5: Метод экспертных оценок

Какое преимущество имеет метод экспертных оценок при планировании потребности в персонале?

- a) Учет мнений опытных специалистов
- b) Высокая точность расчетов
- c) Минимизация субъективности
- d) Отсутствие необходимости в данных

Тест 6: Планирование численности персонала

Какой показатель используется для расчета численности персонала?

- a) Трудоемкость работ
- b) Уровень заработной платы
- c) Количество уволенных сотрудников
- d) Объем продаж

Тест 7: Планирование квалификационного состава

Что учитывается при планировании квалификационного состава персонала?

- a) Уровень образования и профессиональной подготовки сотрудников
- b) Возрастная структура персонала
- c) Количество новых сотрудников
- d) Уровень текучести кадров

Тест 8: Проблемы планирования потребности в персонале

Какая проблема чаще всего возникает при планировании потребности в персонале?

- a) Недостаток данных для анализа
- b) Избыток квалифицированных кадров
- c) Отсутствие необходимости в планировании
- d) Чрезмерная автоматизация процессов

Тест 9: Планирование в условиях изменений

Как планировать потребность в персонале в условиях быстрых изменений на рынке?

- a) Использовать гибкие методы планирования
- b) Увеличить численность персонала
- c) Сократить затраты на персонал
- d) Игнорировать изменения

Тест 10: Оценка эффективности планирования

Какой показатель используется для оценки эффективности планирования потребности в персонале?

- a) Соответствие численности персонала потребностям компании
- b) Уровень текучести кадров
- c) Удовлетворенность сотрудников
- d) Все вышеперечисленные

4. Сущность и содержание кадрового планирования

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Что такое кадровое планирование и какие цели оно преследует?
2. Какие основные этапы включает процесс кадрового планирования?
3. Какова роль кадрового планирования в стратегическом управлении организацией?
4. Какие методы используются для прогнозирования потребности в персонале?
5. Как учитываются внешние и внутренние факторы при кадровом планировании?
6. Какие показатели используются для оценки эффективности кадрового планирования?
7. Какова роль анализа текучести кадров в кадровом планировании?
8. Какие современные технологии применяются в кадровом планировании?

9. Как кадровое планирование связано с другими функциями управления персоналом?
10. Как результаты кадрового планирования влияют на управление организацией?

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.

5. Проблемы кадровой политики и планирования персонала

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Какие основные проблемы возникают при формировании кадровой политики?
2. Как недостаток данных влияет на эффективность кадрового планирования?
3. Какие трудности связаны с прогнозированием потребности в персонале?
4. Как текучесть кадров влияет на реализацию кадровой политики?
5. Какие проблемы возникают при внедрении современных технологий в кадровое планирование?
6. Как несоответствие квалификации сотрудников потребностям компании влияет на кадровую политику?
7. Какие сложности связаны с балансированием бюджета на персонал?
8. Как внешние факторы (экономические, социальные) влияют на кадровую политику?
9. Какие проблемы возникают при интеграции кадровой политики с корпоративной культурой?
10. Как оценить эффективность кадровой политики и планирования персонала в условиях неопределенности?

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 такой акции окажутся катастрофи-

ческими 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.

Тест

Тест 1: Цели кадровой политики

Какая из перечисленных целей является основной для кадровой политики?

- a) Сокращение затрат на персонал
- b) Обеспечение компании квалифицированными кадрами
- c) Увеличение текучести кадров
- d) Снижение уровня заработной платы

Тест 2: Проблемы кадрового планирования

Какая проблема чаще всего возникает при кадровом планировании?

- a) Недостаток данных для анализа
- b) Избыток квалифицированных кадров
- c) Отсутствие необходимости в планировании
- d) Чрезмерная автоматизация процессов

Тест 3: Внутренние источники рекрутинга?

Какое преимущество имеют внутренние источники рекрутинга?

- a) Снижение затрат на адаптацию
- b) Быстрое привлечение новых идей
- c) Увеличение текучести кадров
- d) Снижение уровня квалификации персонала

Тест 4: Внешние источники recruitment

Какая проблема характерна для внешних источников recruitment?

- a) Высокие затраты на поиск и адаптацию
- b) Отсутствие новых идей
- c) Низкая мотивация сотрудников
- d) Увеличение внутренней конкуренции

Тест 5: Текучесть кадров

Какая из перечисленных причин чаще всего приводит к высокой текучести кадров?

- a) Низкий уровень заработной платы
- b) Высокая мотивация сотрудников
- c) Стабильная корпоративная культура
- d) Отсутствие карьерных перспектив

Тест 6: Кадровый резерв

Что такое кадровый резерв?

- a) Группа сотрудников, подготовленных для замещения ключевых должностей
- b) Список уволенных сотрудников
- c) План сокращения персонала
- d) База данных внешних кандидатов

Тест 7: Проблемы адаптации персонала

Какая проблема чаще всего возникает в процессе адаптации новых сотрудников?

- a) Недостаток информации о компании
- b) Избыток мотивации
- c) Отсутствие необходимости в обучении
- d) Высокая текучесть кадров

Тест 8: Кадровая стратегия

Что включает в себя кадровая стратегия?

- a) Планирование численности и структуры персонала
- b) Разработку системы мотивации
- c) Анализ рынка труда
- d) Все вышеперечисленные

Тест 9: Проблемы мотивации персонала

Какая проблема чаще всего связана с мотивацией персонала?

- a) Несоответствие системы мотивации потребностям сотрудников
- b) Избыток нематериальных стимулов
- c) Отсутствие текучести кадров
- d) Низкий уровень заработной платы

Тест 10: Оценка эффективности кадровой политики

Какой показатель используется для оценки эффективности кадровой политики?

- a) Уровень текучести кадров
- b) Удовлетворенность сотрудников
- c) Соответствие квалификации персонала требованиям компании
- d) Все вышеперечисленные

6. Численность и структура персонала

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Какие факторы влияют на определение оптимальной численности персо-

- нала в организации?
2. Как рассчитывается потребность в персонале на основе производственных планов компании?
 3. Какие методы используются для анализа структуры персонала в организации?
 4. Какова роль кадрового планирования в управлении численностью персонала?
 5. Какие показатели используются для оценки эффективности использования персонала?
 6. Как изменения в технологиях влияют на структуру и численность персонала?
 7. Каковы основные подходы к оптимизации численности персонала в условиях кризиса?
 8. Какова роль возрастной и гендерной структуры персонала в управлении организацией?
 9. Какие особенности структуры персонала характерны для разных отраслей экономики?
 10. Как автоматизация и цифровизация влияют на изменение численности и структуры персонала?

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 забо-

леваниям, 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.

Тест

Тест 1: Оптимальная численность персонала

Что понимается под оптимальной численностью персонала?

- a) Минимальное количество сотрудников для выполнения задач
- b) Количество сотрудников, обеспечивающее максимальную прибыль
- c) Численность, при которой достигается баланс между затратами и результативностью
- d) Максимальное количество сотрудников, которое может нанять компания

Тест 2: Методы расчета численности персонала

Какой метод расчета численности персонала основан на анализе объема работ и времени их выполнения?

- a) Нормативный метод
- b) Метод экспертных оценок
- c) Метод экстраполяции
- d) Метод сравнения

Тест 3: Структура персонала

Что включает в себя понятие "структура персонала"?

- a) Количество сотрудников
- b) Распределение сотрудников по должностям, отделам и квалификации
- c) Уровень заработной платы
- d) Все вышеперечисленные

Тест 4: Возрастная структура персонала

Почему важно учитывать возрастную структуру персонала?

- a) Для планирования пенсионных выплат
- b) Для анализа текучести кадров и преемственности
- c) Для расчета налогов
- d) Для определения уровня заработной платы

Тест 5: Квалификационная структура персонала

Что отражает квалификационная структура персонала?

- a) Уровень образования и профессиональной подготовки сотрудников
- b) Количество сотрудников в каждом отделе
- c) Возрастное распределение сотрудников
- d) Уровень текучести кадров

Тест 6: Текучесть кадров

Какой показатель используется для оценки текучести кадров?

- a) Коэффициент текучести

- b) Уровень заработной платы
- c) Количество новых сотрудников
- d) Количество уволенных сотрудников

Тест 7: Штатное расписание

Что такое штатное расписание?

- a) Документ, отражающий структуру и численность персонала
- b) График работы сотрудников
- c) План обучения персонала
- d) Отчет о затратах на персонал

Тест 8: Факторы, влияющие на численность персонала

Какие факторы влияют на определение численности персонала?

- a) Объем производства
- b) Технологические изменения
- c) Рыночные условия
- d) Все вышеперечисленные

Тест 9: Анализ структуры персонала

Какой метод используется для анализа структуры персонала?

- a) SWOT-анализ
- b) Анализ возрастного и квалификационного состава
- c) Анализ финансовой отчетности
- d) Анализ рынка труда

Тест 10: Оптимизация численности персонала

Что подразумевает оптимизация численности персонала?

- a) Сокращение затрат на персонал
- b) Баланс между численностью сотрудников и потребностями компании
- c) Увеличение количества сотрудников
- d) Повышение уровня заработной платы

7. Управление рабочим временем

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Что такое управление рабочим временем и какие цели оно преследует?
2. Какие основные методы управления рабочим временем существуют?
3. Как тайм-менеджмент помогает повысить производительность труда?
4. Какие инструменты используются для планирования рабочего времени?
5. Как организовать рабочий день для максимальной эффективности?
6. Какие факторы влияют на потерю рабочего времени?
7. Как оценить эффективность использования рабочего времени?
8. Какие современные технологии применяются для управления рабочим временем?
9. Как управление рабочим временем связано с мотивацией сотрудников?
10. Какие проблемы возникают при внедрении системы управления рабочим временем?

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.

8. Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Какие основные модели управления персоналом существуют в современной практике управления?
2. В чем заключаются ключевые различия между административной и гуманистической моделями управления персоналом?
3. Как модель управления персоналом влияет на организационную культуру компании?
4. Какие факторы определяют выбор модели управления персоналом в организации?
5. Какова роль руководителя в рамках партисипативной модели управления персоналом?
6. Каковы преимущества и недостатки экономической модели управления персоналом?
7. Как современные технологии влияют на трансформацию моделей управления персоналом?
8. Какие подходы к управлению персоналом используются в международных компаниях?
9. Как модели управления персоналом адаптируются к изменениям на рынке труда?
10. Какие методы мотивации персонала наиболее эффективны в рамках различных моделей управления?

Производственная задача 1:

Оптимизация численности персонала в условиях внедрения новых технологий

Описание

задачи:

На производственном предприятии планируется внедрение автоматизированной линии, которая позволит увеличить объем выпуска продукции на 30%. Однако это

потребуется пересмотра численности персонала. Текущая численность производственного отдела составляет 150 человек. Необходимо провести анализ и определить, сколько сотрудников можно перераспределить на другие участки, а сколько потребуется сократить. Также нужно разработать план переобучения персонала для работы с новым оборудованием.

Вопросы для решения задачи:

Как рассчитать оптимальную численность персонала после внедрения автоматизации?

Какие методы перераспределения и сокращения персонала будут наиболее эффективны?

Как организовать переобучение сотрудников для работы с новым оборудованием?

Какие социальные и экономические последствия могут возникнуть при сокращении персонала?

Производственная задача 2:

Повышение мотивации персонала в условиях снижения производительности труда

Описание

задачи:

На предприятии наблюдается снижение производительности труда на 15% за последний год. Руководство связывает это с низкой мотивацией сотрудников и отсутствием четкой системы стимулирования. Необходимо разработать программу мотивации, которая будет включать материальные и нематериальные методы стимулирования, а также провести анализ текущей структуры персонала для выявления "слабых звеньев".

Вопросы для решения задачи:

Какие методы мотивации персонала будут наиболее эффективны в данной ситуации?

Как провести анализ структуры персонала для выявления причин снижения производительности?

Какие показатели КРІ можно использовать для оценки эффективности внедряемой программы мотивации?

Как вовлечь сотрудников в процесс улучшения производительности труда?

Тест

Тест 1: Основные модели управления персоналом

Какая из перечисленных моделей управления персоналом ориентирована на максимальную эффективность и контроль?

- a) Административная модель
- b) Гуманистическая модель
- c) Партиципативная модель
- d) Экономическая модель

Тест 2: Гуманистическая модель управления

Какой принцип лежит в основе гуманистической модели управления персоналом?

- a) Максимизация прибыли
- b) Развитие и самореализация сотрудников
- c) Жесткий контроль и дисциплина
- d) Сокращение затрат на персонал

Тест 3: Партисипативная модель управления

Что является ключевой особенностью партисипативной модели управления?

- a) Централизация принятия решений
- b) Вовлечение сотрудников в процесс управления
- c) Минимизация затрат на персонал
- d) Жесткая иерархия

Тест 4: Экономическая модель управления

Какой подход характерен для экономической модели управления персоналом?

- a) Рассмотрение сотрудников как ресурса для достижения целей компании
- b) Акцент на развитии корпоративной культуры
- c) Вовлечение сотрудников в принятие решений
- d) Упор на нематериальную мотивацию

Тест 5: Административная модель управления

Какая черта характерна для административной модели управления персоналом?

- a) Гибкость в управлении
- b) Жесткая иерархия и контроль
- c) Акцент на развитие сотрудников
- d) Децентрализация власти

Тест 6: Модель управления по целям (МВО)

Какой принцип лежит в основе модели управления по целям (Management by Objectives)?

- a) Постановка четких целей и контроль их достижения
- b) Развитие корпоративной культуры
- c) Минимизация затрат на персонал
- d) Децентрализация управления

Тест 7: Модель управления талантами

Что является основной задачей модели управления талантами?

- a) Сокращение затрат на персонал
- b) Выявление и развитие ключевых сотрудников
- c) Жесткий контроль за выполнением задач
- d) Упор на административные методы управления

Тест 8: Модель адаптивного управления

Какой подход характерен для адаптивной модели управления персоналом?

- a) Жесткая иерархия
- b) Гибкость и способность к изменениям
- c) Минимизация взаимодействия с сотрудниками
- d) Упор на экономическую эффективность

Тест 9: Сравнение моделей управления

Какая модель управления персоналом наиболее подходит для творческих коллективов?

- a) Административная модель
- b) Гуманистическая модель
- c) Экономическая модель
- d) Модель жесткого контроля

Тест 10: Выбор модели управления

Какой фактор является ключевым при выборе модели управления персоналом?

- a) Размер компании
- b) Отрасль деятельности
- c) Корпоративная культура
- d) Все вышеперечисленные

9. Виды затрат на персонал организации, их состав и содержание

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Что включают в себя затраты на персонал?
2. Какие виды затрат на персонал существуют?
3. Что относится к прямым затратам на персонал?
4. Какие затраты считаются косвенными в отношении персонала?
5. Что включают в себя социальные затраты на персонал?
6. Какие затраты связаны с подбором и наймом персонала?
7. Что входит в затраты на обучение и развитие сотрудников?
8. Какие затраты связаны с оплатой труда персонала?
9. Как рассчитываются затраты на содержание рабочего места для персонала?
10. Какие методы используются для оптимизации затрат на персонал?

Производственная задача 1:

Анализ и оптимизация затрат на персонал в условиях сокращения бюджета

Описание

задачи:

Компания, занимающаяся производством бытовой техники, столкнулась с необходимостью сокращения бюджета на 20%. Руководство приняло решение начать с оптимизации затрат на персонал, которые составляют 40% от общих расходов компании. Необходимо провести анализ структуры затрат на персонал (заработная

плата, налоги, обучение, социальные льготы и т.д.) и предложить меры по их сокращению без значительного ухудшения условий труда сотрудников.

Вопросы для решения задачи:

Какие статьи затрат на персонал можно сократить в первую очередь?

Как провести анализ эффективности затрат на обучение и развитие персонала?

Какие альтернативные методы мотивации можно использовать для компенсации сокращения социальных льгот?

Как минимизировать риски снижения лояльности сотрудников при сокращении затрат?

Производственная задача 2:

Планирование затрат на персонал при расширении производства

Описание

задачи:

Компания, специализирующаяся на производстве строительных материалов, планирует открыть новый цех, что потребует найма дополнительного персонала (50 человек). Необходимо рассчитать предполагаемые затраты на персонал, включая заработную плату, налоги, обучение, адаптацию новых сотрудников и другие расходы. Также нужно разработать план контроля за этими затратами в первые полгода работы нового цеха.

Вопросы для решения задачи:

Какие статьи затрат на персонал необходимо учесть при расширении производства?

Как рассчитать затраты на адаптацию и обучение новых сотрудников?

Какие методы контроля за затратами на персонал можно использовать в первые месяцы работы нового цеха?

Как оценить рентабельность инвестиций в персонал при расширении производства?

10. Формирование бюджета на персонал

Вопросы для самоконтроля закрепления темы

1. Что такое бюджет на персонал и какие цели он преследует?
2. Какие основные статьи затрат включаются в бюджет на персонал?
3. Какие методы используются для планирования бюджета на персонал?
4. Как учитываются затраты на заработную плату при формировании бюджета?
5. Какие расходы связаны с обучением и развитием персонала?
6. Как рассчитываются затраты на социальные льготы и компенсации?
7. Какие факторы влияют на формирование бюджета на персонал?
8. Как проводится анализ фактических затрат на персонал в сравнении с бюджетом?
9. Какие современные технологии применяются для формирования бюджета

на персонал?

10. Как результаты бюджетирования влияют на управление персоналом?

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.

Тест

Тест 1: Основные статьи бюджета на персонал

Какие из перечисленных статей обычно включаются в бюджет на персонал?

- a) Заработная плата
- b) Налоги на заработную плату
- c) Затраты на обучение
- d) Все вышеперечисленные

Тест 2: Цели формирования бюджета на персонал

Основная цель формирования бюджета на персонал:

- a) Сокращение численности сотрудников
- b) Планирование и контроль затрат на персонал
- c) Увеличение прибыли компании
- d) Повышение квалификации сотрудников

Тест 3: Методы расчета бюджета на персонал

Какой метод расчета бюджета на персонал основан на анализе прошлых затрат?

- a) Нормативный метод
- b) Метод экстраполяции
- c) Метод экспертных оценок
- d) Метод нулевого базиса

Тест 4: Затраты на социальные льготы

Какие из перечисленных затрат относятся к социальным льготам?

- a) Медицинская страховка
- b) Оплата отпусков
- c) Корпоративные мероприятия
- d) Все вышеперечисленные

Тест 5: Налоги на заработную плату

Какие налоги обычно включаются в бюджет на персонал?

- a) НДФЛ (подходный налог)
- b) Страховые взносы
- c) Налог на прибыль
- d) a и b

Тест 6: Затраты на обучение персонала

Какие затраты учитываются при планировании бюджета на обучение персонала?

- a) Оплата внешних тренингов
- b) Заработная плата тренеров
- c) Расходы на учебные материалы
- d) Все вышеперечисленные

Тест 7: Методы оптимизации бюджета на персонал

Какой метод оптимизации бюджета на персонал предполагает сокращение неэффективных затрат?

- a) Аутсорсинг
- b) Сокращение численности персонала
- c) Пересмотр системы льгот
- d) Все вышеперечисленные

Тест 8: Планирование бюджета на персонал

Какой этап является первым при формировании бюджета на персонал?

- a) Анализ прошлых затрат

- b) Определение целей компании
- c) Расчет налоговых отчислений
- d) Планирование обучения

Тест 9: Резервы в бюджете на персонал

Для чего создаются резервы в бюджете на персонал?

- a) Для покрытия непредвиденных расходов
- b) Для выплаты премий
- c) Для инвестиций в новые проекты
- d) Для сокращения налогов

Тест 10: Контроль за исполнением бюджета на персонал

Какой инструмент используется для контроля за исполнением бюджета на персонал?

- a) Отчеты о фактических затратах
- b) Плановые показатели
- c) Анализ отклонений
- d) Все вышеперечисленные

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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.

Дополнительная учебная литература

4. Кузьминых, К. А. Инновационные технологии управления персоналом : са-моменеджмент : 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.

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 органи-

зации» / 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.

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 (Электронная библиотека Интернет - Университета).

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 – сайт поиска работы

www.superjob.ru – сайт поиска работы

www.shrm.org – Сайт «Society for Human Resource Management»

www.rhr.ru – Человеческие ресурсы России

<http://www.pro-personal.ru> – Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом

12. Тестовые задания

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

1. бюджет на персонал;
2. прогнозный баланс;
3. бюджет производства;
4. баланс прибылей и убытков.

1.2. Этапами разработки бюджета затрат на содержание персонала являются

1. утверждение штатного расписания;
2. утверждение бюджета расходов на персонал;
3. принятие управленческих решений;
4. разработка форматов кадрового планирования.

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

1. методы;
2. элементы системы;
3. принципы;
4. приемы;
5. формы.

1.4. Элементами технологии контроля персонала являются

1. заключительный контроль;
2. текущий контроль;
3. предварительный контроль;
4. оперативный контроль

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

1. административным;
2. экономическим;
3. социально - психологическим;
4. правовым;
5. комплексным.

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

1. распорядительные воздействия;
2. организационные воздействия;
3. материальные поощрения и взыскания;
4. дисциплинарную ответственность;

5. административную ответственность.

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

1. изменение налоговых правил;
2. стоимостный анализ накладных расходов;
3. сокращение бюджета;
4. принцип нулевого базисного бюджета;
5. изменение взносов на социальное страхование

1.8. Вследствие рационализации производства и повышения производительности труда компания планирует сократить в ближайшие два года 500 работников. Какую потребность в персонале характеризует это число работников:

1. чистую потребность в персонале;
2. валовую потребность в персонале;
3. дополнительную потребность в персонале;
4. брутто-потребность в персонале;
5. общую потребность в персонале?

1.9 В процедуру анализа рабочего места не входит:

1. определение положения каждого рабочего процесса в структуре организации;
2. разработка целей и задач анализа рабочего места, определение объема и характера необходимой для этого информации;
3. отбор для исследования типичных рабочих мест;
4. определение трудового потенциала работников, занимающих рабочие места;
5. выбор методов анализа и их применение;
6. описание и спецификация рабочего места.

1.10 Специальными разделами процедуры описания работы не является:

1. краткое описание должностных функций;
2. описание конкретных действий работника, необходимых для выполнения должностных функций, их целей;
3. характеристика условий труда и организационной среды;
4. описание социальных контактов с коллегами, клиентами и руководством, необходимых для выполнения заданий;
5. характеристика компетенций, которые должен иметь обладатель рабочего места.

1.12 Какому, на Ваш взгляд, понятию в большей степени соответствует термин «аудит персонала»:

1. наблюдение

2. организация
3. исследование
4. определение (поиск)

1.13 Предметом аудита персонала является:

1. проблемы в системе управления персоналом
2. техническое оснащение рабочих мест
3. использование производственного оборудования
4. соблюдение технологических параметров

1.14 Какие документы, по Вашему мнению, подлежат рассмотрению в рамках аудита персонала:

1. должностная инструкция
2. ведомость на выдачу зарплаты
3. табель отработанного времени
4. устав организации

1.15 К нормативно-правовой базе аудита персонала следует отнести:

1. Трудовое законодательство РФ
2. стандарты, нормы, нормативы и методические материалы, регламентирующие вопросы организации труда
3. локальные нормативные правовые акты организации, касающиеся организации работы с персоналом и управления
4. все вышеперечисленное

1.16 Какие методы кадрового аудита позволяют оценить трудовые показатели:

1. экономические методы
2. социально-психологические методы
3. организационно-аналитические методы
4. нет верного ответа

1.17 Вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.

1. Кадровый консалтинг
2. Кадровый аудит

1.18. Обобщающей характеристикой эффективности использования трудового потенциала занятого населения является:

1. фондовооруженность труда;
2. интенсивность труда;
3. производительность труда
4. техническая вооруженность труда
5. напряженность труда.

1.19 Обобщающим показателем становления и развития человека в трудовой деятельности является:

1. производственный потенциал;
2. технологический потенциал;
3. информационный потенциал;
4. трудовой потенциал.

1.20 Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

1. персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
2. только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
3. существует децентрализация управления организацией;
4. работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узлами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
5. существует централизация управления организацией.

1.21 Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

1. функциональная;
2. тактическая;
3. управляющая;
4. обеспечивающая;
5. стратегическая.

1.22 Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума Йеттона:

1. три;
2. четыре;
3. пять;
4. шесть;
5. семь.

1.23 Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

1. «страх перед бедностью»;
2. «Команда» (групповое управление);
3. «Дом отдыха – загородный клуб»;
4. «Власть – подчинение – задача»;
5. «Посредине пути».

1.24 Разделение труда предусматривает:

1. выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
2. разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
3. тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
4. выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
5. выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

1.25 Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

1. содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
2. структура (порядок организации группы – распределение ролей его участников);
3. культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
4. процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

1.26 Фонд ресурсов труда как количественная характеристика трудового потенциала общества (коллектива) в общем виде определяется как:

1. среднее арифметическое выпуска товарной продукции по каждому изделию, умноженное на количество часов, необходимых для выработки единицы продукции;
2. сумма занятых и безработных;
3. произведение среднегодовой численности работников на фонд рабочего времени;
4. все перечисленное верно;
5. все перечисленное неверно.

1.27 Если доходы предпринимателей увеличатся, то кривая спроса на труд сместится:

1. влево вниз;
2. вправо вниз;

3. вправо вверх;
4. останется в том же положении;
5. влево вверх.

1.28 Нормированное рабочее время включает:

1. все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
2. общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
3. время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
4. время обслуживания рабочего места;
5. все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения всех задач.

1.29 Норма выработки основана:

1. на установлении норм расходов времени;
2. на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
3. на установлении норм расходов работы;
4. на времени обслуживания рабочего места;
5. на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

1.30 Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала

рассчитывается:

1. уровень трудовой дисциплины;
2. надежность работы персонала;
3. текучесть кадров;
4. социально-психологический климат в коллективе;
5. коэффициент трудового вклада.

13. Примерный перечень вопросов по дисциплине:

Стратегия организации и кадровая политика.

Определение, принципы разработки и уровни кадровой политики.

Кадровая политика и кадровые процедуры.

Кадровая программа организации.

Диагностическая модель в управлении персоналом: возможности анализа, планирования и прогнозирования кадровых процессов.

Критерии эффективности и результативности кадровой политики организации.

Законодательство о государственной и муниципальной службе в РФ и основы государственной кадровой политики.

История становления и развития кадровых служб организации.

Современные кадровые службы: цели, функции, структура, персонал.

Программы развития карьеры и программы поддержки.

Перемещение руководящих кадров.

Сущность, цели, задачи кадрового планирования.

Определение потребности в персонале.

Маркетинг персонала.

Нормирование и учет численности персонала.

Кадровый резерв: формирование, цели работы, виды резерва.

Планирование потребности в трудовых ресурсах.

Отбор кадров. Определение заработной платы и льгот.

Основные статьи расходов на персонал. Прогноз бюджета. Порядок бюджетирования. Защита и обоснование бюджета перед руководством. Пример процесса бюджетирования отдела персонала.

Проблемы планирования и бюджетирования персонала.

Проблемы организации персонала.

Проблемы мотивации или управления персоналом.

Проблемы контроля персонала.

Изменение организационной стратегии, оргкультуры без соответствующей подстройки кадровой политики.

14. 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.

15. Типовые практико-исследовательские задания

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.