

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроник

Рябчикова Т.А.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы
студентов

Томск
2025

УКД 331.108.2
ББК 65стд1-640
Р 985

Рецензент:
Аксёнова Ж. Н., к.э.н., доцент кафедры менеджмента ТУСУР

Автор:
Рябчикова Т. А., к.э.н., доцент кафедры менеджмента ТУСУР

Рябчикова, Татьяна Александровна

Р 985 Кадровая политика и кадровое планирование: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы студентов / Т.А. Рябчикова. – Томск: Томский гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2025. – 24 с.

Методические указания содержат четыре комплексные расчётно-графические работы, выполняемые по индивидуальным вариантам, вопросы к тестированию и к экзамену по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование».

Для студентов высших учебных заведений.

Одобрено на заседании кафедры менеджмента, протокол № 17.04.2025

УДК005:331.108.2
ББК 65стд1-640

©Рябчикова Т.А, 2025
©Томск. гос. ун-т систем упр.
и радиоэлектроники, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Введение.....	4
2.	Список условных обозначений и сокращений.....	5
3.	Практические работы.....	6
3.1.	Разработка кадровой политики.....	6
3.2.	Повышение эффективности кадровой политики и практика её реализации.....	6
3.3.	Кадровое планирование в организации.....	11
3.4.	Практические аспекты кадрового планирования в организации.....	15
4.	Контрольные вопросы.....	20
4.1.	Вопросы к тестированию.....	20
4.2.	Вопросы к экзамену.....	21
	Заключение.....	23
	Список использованных источников.....	24

1 ВВЕДЕНИЕ

Практика управления персоналом в организации основана на разработке кадровой политики, определяющей основные направления и методы работы с персоналом, а также планировании кадровых процессов, важнейшим из которых является планирование количественной и качественной потребности в персонале.

Цель данных методических указаний формирование у студентов умений в области разработки и реализации оптимальной кадровой политики организации и осуществления кадрового планирования в организации, а также помочь в систематизации теоретического материала по дисциплине.

Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» включают в себя четыре практические работы по основным темам дисциплины, а также вопросы к тестированию и итоговой аттестации.

2 СПИСОК УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ И СОКРАЩЕНИЙ

дн. – день

г. год

гос. и общ. обязанности – государственные и общественные обязанности

ед. – единиц

з/п – заработка плата

кв. – квартал

МРОТ – минимальный размер оплаты труда

норма-ч – норма-час

р. – рубли

см. – смотри

стр. – строка

стл. – столбец

табл. – таблица

ч – час

чел. – человек

чел-ч – человеко-час

шт. – штук

% – проценты

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

3.1 Разработка кадровой политики

Задание

- 1) Выбрать организацию для проведения анализа её кадровой политики.
- 2) Выбрать подразделение организации, для которого будет разработан план кадровых мероприятий.
- 3) Определить миссию организации, её стратегические цели.
- 4) Определить тактические цели подразделения в соответствии со стратегическими целями организации.
- 5) Охарактеризовать кадровую политику организации, её нормативную базу, принципы в области подбора и расстановки кадров, оценки и развития персонала, мотивации труда.
- 6) Определить качественные характеристики работников подразделения и сопоставить их с требованиями, предъявляемыми к соответствующим должностям (на основе должностных инструкций, личностных спецификаций, описания рабочих мест).
- 7) Определить потребность в персонале подразделения по отдельным категориям, степень укомплектованности штата сотрудников, уровень текучести кадров.
- 8) Предложить необходимые по Вашему мнению мероприятия по совершенствованию кадровой политики.
- 9) Разработать план кадровых мероприятий для подразделения организации с указанием ответственных лиц и сроков исполнения.
- 10) Сформировать доклад и слайд-презентацию для защиты выполненной практической работы.

3.2. Повышение эффективности кадровой политики и практика её реализации

Задание

- 1) Рассчитать за три года среднесписочную численность персонала предприятия.
- 2) Рассчитать за три года коэффициенты движения кадров:
 - а) коэффициенты оборота кадров по приёму;
 - б) коэффициенты оборота по выбытию;
 - в) коэффициенты текучести кадров.
- 3) Построить графики коэффициентов движения кадров.
- 4) Определить динамику коэффициентов движения кадров;
- 5) Определить экономический эффект от затрат на мероприятия по снижению текучести кадров, их эффективность и срок окупаемости.

Исходные данные

Численность работников предприятия на начало условного 01 года приведена в табл.

1. Движение кадров на предприятии в условиях 01 – 03 гг. приведено в табл. 2 и 3.

В 04 г. запланировано снижение текучести кадров на 50% по сравнению со 03 г. в результате проведения мероприятий по снижению текучести кадров общей стоимостью 40 МРОТ. Средние затраты на поиск, найм и обучение одного вновь принятого сотрудника составляют 12 МРОТ. Средняя дневная выработка одного сотрудника предприятия – 1,5 МРОТ. Рентабельность продукции 25%. Средний коэффициент выполнения норм выработки вновь принятыми рабочими в период адаптации – 0,6.

Таблица 1 – Исходные данные по вариантам

Вариант	Численность работников предприятия на 1 января 01 года, чел.
1	65
2	40
3	47
4	50
5	56
6	45
7	62
8	55
9	42
10	44

Таблица 2 – Количество уволенных сотрудников

чел.

Дата увольнения	Причины увольнения			
	Выход на пенсию	Призыв в армию	Нарушение трудовой дисциплины	По собственному желанию
15.09.01	-	1	-	-
10.11.01	-	-	-	1
25.11.01	-	-	-	1
03.12.01	-	-	1	-
17.02.02	1	-	-	-
28.04.02	-	-	-	2
06.06.02	-	-	1	-
08.08.02	-	-	-	1
10.09.02	-	-	-	1
25.03.03	-	1	-	-
15.05.03		-	-	2
01.07.03	-	-	-	1
14.08.03	-	-	-	2
07.09.03	1	-	-	-

Таблица 3 – Количество принятых сотрудников

Дата	Количество, чел
01.08.01	3
06.11.01	2
02.12.01	1
03.02.02	2
04.07.02	1
01.10.02	1
01.12.02	2
15.01.03	2
11.03.03	1
10.07.03	1
06.10.03	3

Методические указания

- 1) Расчёт среднесписочной численности персонала

$$\bar{Q}_{cc} = \frac{\sum_{i=1}^{\Phi_K} Q_{cc_i}}{\Phi_K} \quad (1)$$

где \bar{Q}_{cc} – среднесписочная численность работников, чел.

Φ_K – годовой календарный фонд времени, дн. (с 1 января по 31 декабря включительно);
 Q_{cc_i} – списочная численность работников на i -ый день календарного фонда времени, чел.

- 2) Расчёт коэффициентов динамики персонала.

- а) Расчёт коэффициента оборота кадров по приёму.

$$Kob.pr_i = \frac{Q_{прин_i}}{\bar{Q}_{cc_i}} \quad (2)$$

где $Kob.pr_i$ – коэффициент оборота кадров по приёму в i -м году;

$Q_{прин_i}$ – численность принятых работников в i -м году, чел.;

\bar{Q}_{cc_i} – среднесписочная численность работников в i -м году, чел.

- б) Расчёт коэффициента оборота кадров по выбытию

$$Kob.выб_i = \frac{Q_{выб_i}}{\bar{Q}_{cc_i}} \quad (3)$$

где $Kob.выб_i$ – коэффициент оборота кадров по выбытию в i -м году;

$Q_{выб_i}$ – численность выбывших работников в i -м году, чел.;

\bar{Q}_{cc_i} – среднесписочная численность работников в i -м году, чел.

- в) Расчёт коэффициента текучести кадров.

$$Km_i = \frac{Q_{у.н.д.}_i + Q_{у.с.ж.}_i}{\bar{Q}_{cc_i}} \quad (4)$$

где Km_i – коэффициент текучести кадров в i -м году;

$Q_{у.н.д.}_i$ – численность уволенных работников за нарушение трудовой дисциплины в i -м году, чел.;

$Q_{у.с.ж.}_i$ – численность уволенных работников по собственному желанию в i -м году, чел.

\bar{Q}_{cc_i} – среднесписочная численность работников в i -м году, чел.

- 3) Построение графиков коэффициентов движения кадров.

Пример построения графиков см. на рисунке 1.

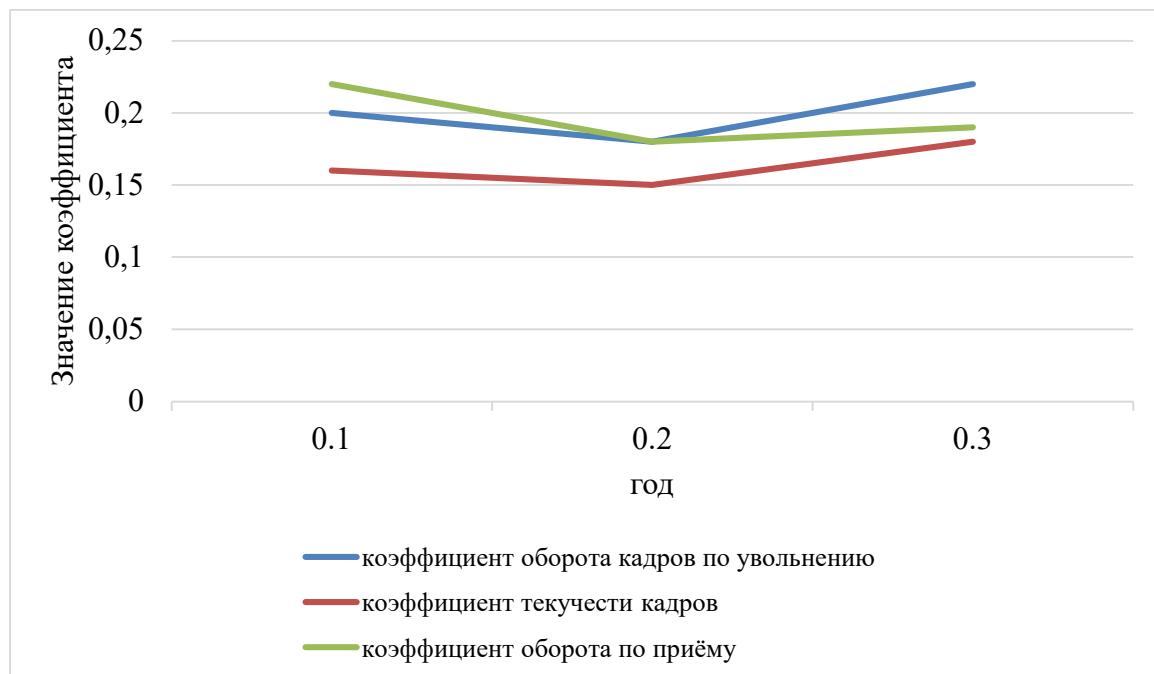


Рисунок 1 – Пример построения графиков показателей динамики кадров

4) Определить динамику коэффициентов движения кадров

Динамику коэффициентов движения кадров рассчитать на основе таблицы 4.

Таблица 4 – Динамика коэффициентов движения кадров

Показатель	Значение показателя по годам			Темпы роста показателя по годам, %	
	01 г.	02 г.	03 г.	02 г. ($\frac{\text{стл3}}{\text{стл2}} \times 100$)	03 г. ($\frac{\text{стл4}}{\text{стл2}} \times 100$)
<i>I</i>	2	3	4	5	6
Коэффициент оборота кадров по приёму					
Коэффициент оборота кадров по выбытию					
Коэффициент текучести кадров					

5) Определение экономического эффекта от затрат на мероприятия по снижению текучести кадров, их эффективность и срока окупаемости.

$$\Delta \mathcal{Y}_m = \mathcal{Y}_\delta \times (Km_\delta - Km_{nl}) \quad (5)$$

где $\Delta \mathcal{Y}_m$ – плановое снижение потерь персонала в результате сокращения текучести кадров, чел.

\mathcal{Y}_δ – среднесписочная численность персонала в базовом 03 году, чел.;

Km_δ – базовый коэффициент текучести кадров в 03 году;

Km_{nl} – плановый коэффициент текучести кадров в 04 году.

$$\mathcal{E}_{\text{н.об}} = Зср_{\text{н.об}} \times \Delta\mathcal{Y}_m \quad (6)$$

где $\mathcal{E}_{\text{н.об}}$ – экономия на затратах по поиску, найму и обучению новых сотрудников в результате снижения текучести кадров, руб.

$\Delta\mathcal{Y}_m$ – снижение потерь персонала в результате сокращения текучести кадров, чел.;

$Зср_{\text{н.об}}$ – средние затраты организации на поиск, найм и обучение одного нового сотрудника, руб./чел.

$$\Delta\mathcal{P}_{\text{од}} = B_{\text{од}}(1 - K_e) \frac{P}{100} \quad (7)$$

где $\Delta\mathcal{P}_{\text{од}}$ – средние дневные потери, вызванные низким уровнем выработки вновь принятых рабочих в период адаптации, руб./дн.;

$B_{\text{од}}$ – средняя дневная выработка на одного работника, руб./чел;

K_e – коэффициент выполнения норм выработки вновь принятым работником в период адаптации;

P – рентабельность продукции, %

$$\mathcal{E}_{\text{выр}} = \Delta\mathcal{P}_{\text{од}} \times \Delta\mathcal{Y}_m \times \mathcal{D}_{\text{мес}} \quad (8)$$

где $\mathcal{E}_{\text{выр}}$ – экономия потерь, вызванных низким уровнем выработки вновь принятых рабочих в период адаптации, руб.;

$\Delta\mathcal{P}_{\text{од}}$ – средние дневные потери, вызванные низким уровнем выработки вновь принятых рабочих в период адаптации, руб./дн.;

$\Delta\mathcal{Y}_m$ – снижение потерь персонала в результате сокращения текучести кадров, чел.

$\mathcal{D}_{\text{мес}}$ – количество дней в периоде адаптации (принять 25 рабочих дней).

$$\mathcal{E}\phi = \mathcal{E}_{\text{н.об}} + \mathcal{E}_{\text{выр}} \quad (9)$$

где $\mathcal{E}\phi$ – экономический эффект от затрат на мероприятия по снижению текучести кадров, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{н.об}}$ – экономия на затратах по поиску, найму и обучению новых сотрудников в результате снижения текучести кадров, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{выр}}$ – экономия потерь, вызванных низким уровнем выработки вновь принятых рабочих в период адаптации, руб.

$$\mathcal{E}_{\phi} = \frac{\mathcal{E}\phi}{З_{\text{мер}}} \quad (10)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{З_{\text{мер}}}{\mathcal{E}\phi} \quad (11)$$

где \mathcal{E}_{ϕ} – эффективность затрат на мероприятия по снижению текучести кадров;

$T_{\text{ок}}$ – срок окупаемости затрат на мероприятия по снижению текучести кадров, лет;

$\mathcal{E}\phi$ – экономический эффект от затрат на мероприятия по снижению текучести кадров, руб.

$З_{\text{мер}}$ – затраты на мероприятия по снижению текучести кадров, руб.

3.3 Кадровое планирование в организации

Задание

Рассчитать для производственного участка следующие экономические показатели производственной деятельности:

- 1) трудоёмкость производственной программы в базовом году;
- 2) базовую численность основных рабочих;
- 3) экономию численности основных рабочих в плановом году в результате проведения каждого из плановых организационно-технических мероприятий;
- 4) рост производительности труда в плановом периоде в результате проведения каждого из плановых организационно-технических мероприятий;
- 5) общую экономию численности и общий рост производительности труда в плановом периоде;
- 6) определить дополнительную потребность в рабочих кадрах с учётом экономии численности, планового выбытия персонала, среднего коэффициента текучести кадров за предыдущие периоды.

Исходные данные

Производственный участок выпускает два вида продукции: изделие I и изделие II. Данные по объёму производства продукции в базовом периоде и технологическая трудоёмкость изделий приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Данные о производстве продукции в базовом году

Вид продукции	Годовой объём производства продукции, шт.	Технологическая трудоёмкость изделия, чел-ч/шт.
Изделие I	200000	0,7
Изделие II	350000	0,4

Средний уровень текучести кадров по подразделению за предыдущие периоды составил 12%. Плановое выбытие персонала по уважительным причинам см. в таблице 6.

Таблица 6 – Изменение структуры производства и плановое выбытие персонала

Вариант	Изменение объёма производства продукции в плановом году, %		Плановое выбытие персонала, чел.
	Изделие I	Изделие II	
1	-5	+13	5
2	-3	+12	6
3	-2	+15	3
4	+3	-15	4
5	+2	-13	5
6	+5	-13	6
7	+3	-12	3
8	+2	-15	4
9	-3	+15	5
10	-2	+13	6

Годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в базовом году составляет 1600 ч.

В плановом году намечены следующие организационно-технические мероприятия:

- снизить технологическую трудоёмкость изделия I на 10%,
- сократить в среднем на 30 часов годовые потери и непроизводительные затраты рабочего времени на одного рабочего,
- изменить структуру производства в соответствии с данными таблицы 6.

Методические указания

- 1) Расчёт трудоёмкости производственной программы в базовом году:

$$T_{np}^{\delta} = \sum_{i=1}^n Q_i^{\delta} \times t_i^{\delta} \quad (12)$$

где T_{np}^{δ} – трудоёмкость базовой годовой производственной программы, чел-ч;

n – количество видов продукции;

Q_i^{δ} – годовой объем производства продукции i -го вида в базовом году, шт.;

t_i^{δ} – технологическая трудоёмкость i -го изделия в базовом году, чел-ч/шт.

- 2) Расчёт базовой численности основных рабочих:

$$Q^{\delta} = \frac{T_{np}^{\delta}}{\Phi_{\delta}} \quad (13)$$

где Q^{δ} – базовая численность основных рабочих, чел.;

T_{np}^{δ} – трудоёмкость базовой годовой производственной программы, чел-ч;

Φ_{δ} – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в базовом году, ч/чел.

- 3) Расчёт экономии численности основных рабочих в плановом году в следствии плановых организационно-технического мероприятия.

- а) Расчёт экономии численности от снижения технологической трудоёмкости производства изделия А.

$$\mathcal{E}_x^1 = \frac{(t_I^{\delta} - t_I^{nn})Q_I^{nn}}{\Phi_{\delta}} \quad (14)$$

где \mathcal{E}_x^1 – экономии численности от снижения трудоёмкости производства изделия А, чел.;

t_I^{δ} – технологическая трудоёмкость изделия I в базовом году, чел-ч/шт.;

t_I^{nn} – технологическая трудоёмкость изделия I в плановом году, чел-ч/шт.;

Q_I^{nn} – годовой объем производства продукции «изделие I» в плановом году, шт.;

Φ_{δ} – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в базовом году, ч/чел.

б) Расчёт экономии численности от сокращения годовых потерь и непроизводительных затрат рабочего времени на одного рабочего:

$$\mathcal{E}_u^2 = \frac{(\Phi_{\delta}^{n\pi} - \Phi_{\delta}^{\delta})Q_u}{\Phi_{\delta}^{\delta}} \quad (15)$$

где \mathcal{E}_u^2 – экономия численности от сокращения годовых потерь и непроизводительных затрат рабочего времени на одного рабочего, чел.;

$\Phi_{\delta}^{n\pi}$ – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в плановом году, ч/чел (см. формулу 16).

Φ_{δ}^{δ} – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в базовом году, ч/чел;

Q_u – исходная численность основных рабочих на плановый период при сохранении базовой выработки, чел. (см. формулу 17).

$$\Phi_{\delta}^{n\pi} = \Phi_{\delta}^{\delta} + \Delta P_{\delta p} \quad (16)$$

где $\Phi_{\delta}^{n\pi}$ – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в плановом году, ч/чел;

Φ_{δ}^{δ} – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в базовом году, ч/чел;

$\Delta P_{\delta p}$ – сокращение годовых потерь и непроизводительных затрат рабочего времени на одного рабочего, ч./чел.

$$Q_u = Q^{\delta} \times \frac{T_{np}^{n\pi}}{T_{n\pi}^{\delta}} \quad (17)$$

где Q_u – исходная численность основных рабочих на плановый период при сохранении базовой выработки, чел.;

Q^{δ} – базовая численность основных рабочих, чел

$T_{np}^{n\pi}$ – трудоёмкость плановой годовой производственной программы при сохранении базовой выработки, чел-ч (см. формулу 18);

T_{np}^{δ} – трудоёмкость производственной программы в базовом году, чел-ч;

$$T_{np}^{n\pi} = \sum_{i=1}^n Q_i^{n\pi} \times t_i^{\delta} \quad (18)$$

где $T_{np}^{n\pi}$ – трудоёмкость плановой годовой производственной программы при сохранении базовой выработки, чел-ч;

n – количество видов продукции;

$Q_i^{n\pi}$ – объём производства продукции i -го вида в плановом году, шт.;

t_i^{δ} – технологическая трудоёмкость i -го изделия в базовом году, чел-ч/шт.

в) Расчёт экономии (со знаком плюс) или прироста (со знаком минус) численности от изменения структуры производства:

$$\mathcal{E}_q^3 = \frac{\pm \Delta T_{np}}{\Phi_q^\delta} \quad (19)$$

где \mathcal{E}_q^3 – экономия численности от изменения структуры производства, чел.

$\pm \Delta T_{np}$ – изменение трудоёмкости производственной программы в плановом периоде по сравнению с базовым за счёт изменения структуры производства продукции, чел-ч (см. формулу 20);

Φ_q^δ – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в базовом году, ч/чел.

$$\pm \Delta T_{np} = \sum_{i=1}^n (Q_i^{np} - Q_i^\delta) t_i^\delta \quad (20)$$

где $\pm \Delta T_{np}$ – изменение трудоёмкости производственной программы в плановом периоде по сравнению с базовым за счёт изменения структуры производства продукции, чел-ч;

n – количество видов продукции;

Q_i^{np} – годовой объём производства продукции i -го вида в плановом году, шт.;

Q_i^δ – годовой объем производства продукции i -го вида в базовом году, шт.;

t_i^δ – технологическая трудоёмкость i -го изделия в базовом году, чел-ч/шт.

4) Расчёт роста производительности труда в плановом периоде в результате проведения каждого из плановых организационно-технического мероприятий:

$$\Delta \Pi_m^j = \frac{\mathcal{E}_q^j}{Q_u - \mathcal{E}_q^j} 100 \quad (21)$$

где $\Delta \Pi_m^j$ – прирост производительности труда в результате проведения j -го планового организационно-технического мероприятия, %;

\mathcal{E}_q^j – экономия численности в результате проведения j -го планового организационно-технического мероприятия, чел.;

Q_u – исходная численность основных рабочих на плановый период при сохранении базовой выработки, чел.

5) Расчёт общей экономии численности и общий рост производительности труда. Свести данные расчётов из пунктов 3 и 4 в таблицу 7 и подвести итоги.

Таблица 7. - Расчёт изменения численности и производительности труда

Организационно-технические мероприятия	Экономия численности работников, чел.	Прирост производительности труда, %
1		
2		
3		
Итого		

6) Расчёт дополнительной потребности в рабочих кадрах определяется на основе заполнения таблицы 8.

Таблица 8 – Определение дополнительной потребности в рабочих кадрах

Численность рабочих в базовом году, чел.	Общая экономия численности рабочих за счет организационно-технических мероприятий	Численность рабочих в плановом году, чел. (стл.1–стл.2)	Дополнительная потребность на замещение выбывших работников, чел.		Общая дополнительная потребность в рабочих кадрах, чел. (стл.4+стл.5–стл.2)
			За счёт планового выбытия	За счёт текучести кадров*	
1	2	3	4	5	6

*см. формулу 22

$$Q_{\text{выб}}^{\text{тек}} = Q^{\delta} \times \frac{k_{\text{тек}}}{100} \quad (22)$$

где $Q_{\text{выб}}^{\text{тек}}$ - дополнительная потребность на замещение выбывших работников за счёт текучести кадров, чел.;

Q^{δ} - численность рабочих в базовом году, чел. (см. формулу 13);

$k_{\text{тек}}$ - средний уровень текучести кадров, % (см. условие).

3.4 Практические аспекты кадрового планирования в организации

Задание

Рассчитать для участка сборочного цеха:

1) плановые показатели по труду и заработной плате в том числе:

- трудоёмкость производственной программы,
- годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего,
- численность основных производственных рабочих,
- тарифную ставку 1-го разряда,
- прямой фонд заработной платы рабочих,
- часовой, дневной, годовой фонды заработной платы рабочих,
- среднегодовую и среднемесячную зарплату рабочих,
- среднегодовую производительность труда рабочих в стоимостном выражении;

2) квартальные темпы прироста часовой выработки одного рабочего и представить их в виде линейной диаграммы.

Исходные данные.

Рабочими бригады сборочного цеха осуществляется сборка агрегатов. Плановая цена одного агрегата составляла 0,6 МРОТ. Средний разряд рабочих 5,5. Тарифная сетка оплаты труда приведена в таблице 9. Районные надбавки по оплате труда учитываются посредством районного коэффициента – 1,3. Другие исходные данные приведены в таблицах 10, 11, 12, 13.

Таблица 9 – Тарифная сетка

Тарифный разряд	I	II	III	IV	V	VI
Тарифный коэффициент	1	1,17	1,37	1,6	1,87	2,2

Таблица 10 – Исходные данные к расчету трудоемкости производственной программы

Вариант	Планируемая годовая производственная программа, шт.	Норма времени на операции, норма-ч./шт.	Коэффициент выполнения норм рабочими	Норма численности, чел.
1	2	3	4	5
1	5000	1,33	0,9	2
2	6000	1,35	1,00	3
3	10000	1,30	1,11	2
4	8000	1,32	1,07	3
5	7000	1,33	1,05	2
6	9000	1,31	1,12	3
7	11000	1,31	1,14	2
8	12000	1,30	1,15	3
9	5500	1,35	0,95	2
10	8500	1,32	1,10	3

Таблица 11 – Потери рабочего времени в отчетном году

Вариант	Целодневные потери (в % к номинальному фонду рабочего времени), в т. ч.:						Внутрисменные потери (в % к продолжительности рабочей смены), в т.ч.:	
	по болезни	очередной отпуск	декретный отпуск	выполнение общ. и гос. обязанностей	отпуск по учебе	прочие	простои	техническая учеба
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,70	10,1	0,20	0,55	2,00	0,20	2,70	1,41
2	1,25	9,89	0,30	0,60	1,99	0,15	2,66	1,45
3	1,60	9,98	0,35	0,74	2,10	0,17	2,80	1,50
4	1,13	9,95	0,33	0,65	1,80	0,12	2,52	1,40
5	1,23	9,90	0,27	0,67	1,85	0,21	2,60	1,37
6	1,70	9,90	0,20	0,70	2,00	0,20	2,70	1,41
7	1,25	9,99	0,30	0,45	1,99	0,15	2,66	1,45
8	1,60	9,90	0,35	0,65	2,00	0,17	2,52	1,50
9	1,13	9,95	0,33	0,56	2,10	0,12	2,60	1,40
10	1,20	9,95	0,20	0,60	1,80	0,13	2,63	1,40

Таблица 12 – Доплаты к прямому фонду заработной платы рабочих

Фонд времени	Виды доплат	Доплаты к прямому фонду зарплаты, %
часовой	– за неблагоприятные условия труда – за сменность – за бригадирство	2-4 10-15 1-1,5
дневной	- доплаты за неполный рабочий день – оплата за техучебу в течение смены	0,2 - 0,5 0,5 – 0,7
годовой	– на оплату основных и дополнит. отпусков – за выполнение общ. и гос. обязанностей	10-12 0,2 – 0,5

Таблица 13 – Прогноз выполнения производственной программы в процентах по кварталам

Период	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
Выполнения плана, %	15	20	35	30	100

Методические указания

1) Расчёт плановых показателей по труду и заработной плате.

Трудоёмкость годовой производственной программы (Tnp , норма-ч.) рассчитывается по формуле:

$$Tnp = Qg \times H_m \quad (23)$$

где Qg – годовая производственная программа, шт. (см. табл. 10),

H_m – норма трудоёмкости, норма-ч/ шт. (см. формулу 24).

$$H_m = H_u \times H_e \quad (24)$$

где H_u – норма численности, чел. (см. табл. 10);

H_e – норма времени на операции, норма-ч/шт. (см. табл. 10).

При расчёте годового эффективного фонда рабочего времени необходимо учесть потери годового номинального фонда времени.

$$F_n = \mathcal{D}g - \mathcal{D}pr - \mathcal{D}vых, \quad (25)$$

где F_n – годовой номинальный фонд рабочего времени, дн.;

$\mathcal{D}g$ – количество дней в году при пятидневной рабочей неделе (определить по календарю);

$\mathcal{D}pr$ – количество праздничных дней в году (определить по календарю);

$\mathcal{D}vых$ – количество выходных дней в году при 5-дневной рабочей неделе, (определить по календарю).

$$F_e = (F_n - \mathcal{D}pot) t_{cp}, \quad (26)$$

где F_e – годовой эффективный фонд рабочего времени одного рабочего, ч.;

$\mathcal{D}pot$ – целодневные потери рабочего времени, дн. (рассчитываются согласно табл.11);

t_{cp} – средняя продолжительность рабочего дня, ч. (см. формулу 27).

$$t_{cp} = t_{cm} - t_{nom} \quad (27)$$

где t_{cm} – продолжительность рабочей смены (принять 8 ч);

t_{nom} – внутрисменные потери времени, ч. (рассчитываются согласно табл.11).

Плановая численность рабочих ($Чp$, чел.) рассчитывается по формуле:

$$Чp = \frac{Tnp}{F_e \times kvn} \quad (28)$$

где Tnp – трудоёмкость годовой производственной программы, норма-ч (см. формулу 23);

F_e – эффективный фонд рабочего времени годовой одного рабочего, ч. (см. формулу 26);

kvn – коэффициент выполнения норм рабочими (см. табл. 10).

Тарифную ставку первого разряда (C_1) рекомендуется рассчитывать делением регионального прожиточного минимума на средний месячный фонд времени одного рабочего.

Средний месячный фонд времени одного рабочего рассчитывается делением годового эффективного фонда времени одного рабочего (см. формулу 26) на 12 месяцев.

Прямой фонд зарплаты рабочих-поворотников (Z_{pp} , р.) рассчитывается умножением средней тарифной ставки (C_{st} , р./ч., см. формулу 29) на отработанное по табелю время (Φ_{tab} , ч., см. формулу 31).

$$C_{st} = K_{st} \times C_1 \quad (29)$$

где C_1 – тарифная ставка 1-го разряда, р./ч.;

K_{st} – средний тарифный коэффициент (см. формулу 30).

$$K_{st} = K_m + (K_b - K_m) \times (R_c - R_m) \quad (30)$$

где R_c – средний разряд рабочих (см. условие);

R_m – меньший из двух смежных разрядов, между которыми находится известный средний разряд.

K_m и K_b – тарифные коэффициенты, соответствующие большему и меньшему из двух смежных разрядов, между которыми находится известный средний разряд, (определить по табл. 9).

Плановый табельный фонд рабочего времени (Φ_{tab} , ч) – рекомендуется рассчитывать по формуле:

$$\Phi_{tab} = F_e \times \Psi_p \quad (31)$$

где Ψ_p – плановая численность рабочих, чел. (см. формулу 28);

F_e – эффективный фонд рабочего времени годовой одного рабочего, ч.

Часовой фонд зарплаты рабочих (Z_{ch} , р.) рассчитывается сложением прямого фонда зарплаты рабочих и доплат до часового фонда зарплаты (рассчитываются согласно табл. 12). Дневной фонд зарплаты (Z_d , р.) рассчитывается сложением часового фонда и доплат до дневного фонда зарплаты (рассчитываются согласно табл. 12).

Годовой фонд зарплаты рассчитывается умножением суммы дневного фонда зарплаты и доплат до годового фонда зарплаты (рассчитываются согласно табл. 12) на районный коэффициент (см. условие).

Среднегодовая зарплата рабочих (Z_{srp} , р./год) рассчитывается делением годового фонда зарплаты на плановую численность рабочих. Среднемесячная зарплата рабочих (Z_{sm} , р./мес.) рассчитывается делением среднегодовой зарплаты рабочих на 12 месяцев.

Производительность труда рабочих в стоимостном выражении (Pm^p , р./чел.) рассчитывается по формуле:

$$Pm^p = \frac{B_e}{\Psi_p}, \quad (32)$$

где B_e – объем производственной программы в стоимостном выражении, р. (см. формулу 33);

Ψ_p – численность рабочих, чел. (см. формулу 28).

$$B_e = Q_e \times \Pi_A \quad (33)$$

где Q_e – годовая производственная программа, шт. (см. табл. 10),

Π_A – плановая цена агрегата, р./шт. (см. условие).

2) Расчет квартальных темпов прироста часовой выработки одного рабочего

Расчёт показателей производительности на основании таблицы 14.

Таблица 14 – Расчёт квартальных темпов прироста часовой выработки одного рабочего

кв.	Объём производства, шт. (распределить согласно табл. 13)	Количество рабочих дней в году, см. календарь	Количество рабочих часов в году (стл.3×t _{см})*	Часовая выработка одного рабочего, шт./ч, $(\frac{\text{стл.2}}{\text{стл.3} \times \text{ЧР}})^{**}$	Темп роста часовой выработки одного рабочего, %, см. формулу 34	Темп прироста часовой выработки одного рабочего, %, (стл.6 – 100)
1	2	3	4	5	6	7
I	+	+	+	+	100	+
II	+	+	+	+	+	+
III	+	+	+	+	+	+
IV	+	+	+	+	+	+

* $t_{см}$ – продолжительность рабочей смены (принять 8 ч)

** ЧР – плановая численность рабочих, чел. (см. формулу 28)

Общая формула расчёта темпа роста часовой выработки:

$$Tp_{\delta} = \frac{B_i}{B_{\delta}} 100, \quad (34)$$

где Tp_{δ} – темп роста, %;

B_i – часовая выработка одного рабочего текущего периода (квартала), шт./ч;

B_{δ} – часовая выработка одного рабочего базового периода (I-го квартала), шт./ч.

Пример построения графика темпа прироста часовой выработки одного рабочего см. на рисунке 2.

Темп прироста, %

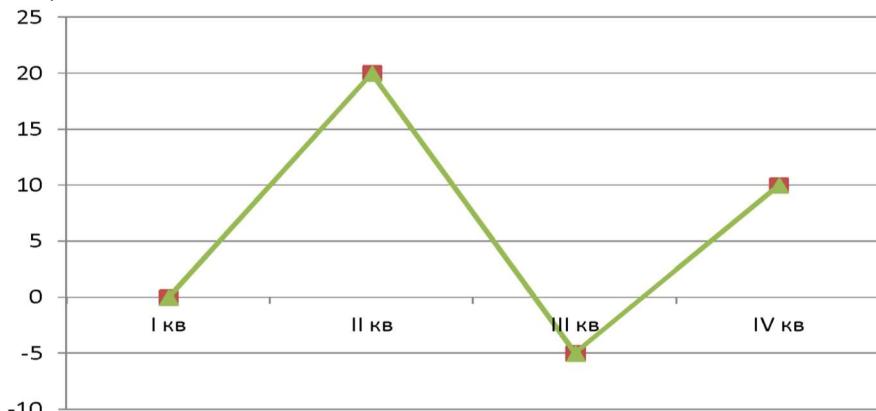


Рисунок 2 – Пример построения прогнозной динамики темпа прироста часовой выработки одного рабочего

4 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

4.1 Вопросы к тестированию

1. Дайте определение понятию «кадровая политика».
2. Дайте определение понятию «кадровое планирование».
3. Дайте определение понятию «стратегия управления персоналом».
4. Назовите и охарактеризуйте функции кадровой политики.
5. Назовите принципы формирования кадровой политики организации.
6. Назовите и охарактеризуйте виды кадровой политики в зависимости от уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий.
7. Назовите и охарактеризуйте этапы формирования кадровой политики в организации.
8. Назовите критерии эффективности кадровой политики и их параметры.
9. Назовите цели кадрового планирования.
10. Приведите последовательность и характеристику стадий кадрового планирования в организации.
11. Охарактеризуйте типы кадрового планирования по видам целей планирования.
12. Перечислите принципы кадрового планирования и дайте их характеристики.
13. Назовите виды деятельности, относимые к гражданской службе.
14. Перечислите стадии реализации кадровой политики на государственной гражданской службе субъекта РФ.
15. Перечислите группы должностей гражданских служащих и назовите требования к каждой группе по уровню образования.
16. Перечислите чины должностей гражданских служащих и охарактеризуйте процедуру их присвоения.
17. В соответствии с каким документом осуществляется профессиональная деятельность гражданского служащего?
18. Назовите предельный срок пребывания независимого эксперта в составе конкурсной и/или аттестационной комиссий одного государственного органа.
19. Как часто производится аттестация гражданского служащего?
20. Назовите возраст пребывания на Государственной гражданской службе.
21. Что такое испытательный срок и на какой период он может устанавливаться (в т.ч. для поступающих на Государственную гражданскую службу)?
22. Назовите основную цель подбора персонала в организацию.
23. Что такое «должностная инструкция» и каково её содержание?
24. Что такое «личностная спецификация» и каково её содержание?
25. Что такое «профиль должности» и каково его содержание?
26. Перечислите и охарактеризуйте технологии поиска персонала.
27. Охарактеризуйте предназначение и содержание документа «резюме».
28. Охарактеризуйте предназначение и содержание документа «автобиография».
29. Для каких целей составляется и из чего состоит портфолио?
30. Перечислите издержки замещения и приведите их классификацию.
31. Что такое аутсорсинг персонала?
32. Что такое аутстаффинг персонала?
33. Назовите цели адаптации персонала в организации.
34. Что такое «план введения в должность» и каково его предназначение?
35. Охарактеризуйте формализованные и неформализованные программы адаптации персонала в организации.
36. Что такое «план индивидуального развития сотрудника» и каково его предназначение?
37. Перечислите и охарактеризуйте этапы адаптации нового сотрудника в организации.

38. Охарактеризуйте внешние и внутренние источники формирования кадрового резерва в организации.
39. Что такое аттестация персонала?
40. Охарактеризуйте порядок составления и хранения аттестационного листа.

4.2 Вопросы к экзамену

1. Дайте определение понятию «кадровая политика», перечислите элементы кадровой политики и этапы её разработки.
2. Назовите функции, задачи, инструменты и критерии оценки кадровой политики предприятия.
3. Приведите классификацию факторов, влияющих на кадровую политику, назовите возможные проблемы разработки кадровой политики в организации.
4. Приведите классификацию видов кадровой политики по различным признакам.
5. Дайте определение понятию «кадровое планирование», охарактеризуйте его цели, задачи и принципы.
6. Назовите и охарактеризуйте виды, стадии и методы кадрового планирования в организации.
7. Что такое Государственная гражданская служба, какие виды деятельности к ней относятся?
8. Перечислите и охарактеризуйте стадии реализации кадровой политики на Государственной гражданской службе РФ.
9. Опишите процедуру аттестации государственного гражданского служащего.
10. Перечислите имущественные запреты и иные ограничения, связанные с Государственной гражданской службой.
11. В чем различие понятий «персонал» и «кадры» предприятия? Что такое структура персонала?
12. Перечислите цели и задачи плана по труду и персоналу в организации, назовите его основные разделы.
13. Назовите и охарактеризуйте группы факторов, влияющих на рост производительности труда.
14. Назовите и охарактеризуйте виды численности персонала на предприятии и методы их расчёта.
15. Назовите и охарактеризуйте методы планирования численности персонала предприятия.
16. Охарактеризуйте содержание и предназначение документов «структурная и штатная численность» и «штатное расписание».
17. Дайте определения понятиям «фонд оплаты труда» и «фонд заработной платы», охарактеризуйте структуру оплаты труда работника предприятия.
18. Назовите и охарактеризуйте укрупнённые методы планирования фонда заработной платы организаций.
19. Опишите поэлементное планирование фонда заработной платы организации, охарактеризуйте элементы годового фонда зарплаты.
20. Опишите методы расчёта среднего тарифного коэффициента и средней тарифной ставки оплаты труда.
21. Приведите перечень компенсационных и стимулирующих выплат работникам предприятия.
22. Что такое фонд материального поощрения и каков порядок его распределения?
23. Опишите схему поиска и отбора персонала в организации.
24. Перечислите и охарактеризуйте методы и источники привлечения персонала.

25. Перечислите и охарактеризуйте методы отбора кандидатов на вакантные должности.
26. Что такое социально-экономическое планирование в организации? Каково содержание плана социально-экономического развития коллектива?
27. Опишите методику определения уровня социального развития коллектива предприятия.
28. Что такое адаптация персонала? Каковы её цели, виды и этапы?
29. Что такое адаптационная программа, каковы её составляющие? Назовите и охарактеризуйте виды адаптационных программ.
30. Что такое развитие персонала организации, какими внешними и внутренними нормативными документами оно регулируется?
31. Дайте определение понятию «кадровый резерв» назовите его виды, цели создания, источники формирования и методы подготовки.
32. Что такое «аттестация персонала»? Каковы её цели, формы и порядок проведения?
33. Перечислите затраты на персонал организации, приведите их классификацию по различным признакам.
34. Опишите методы регулирования затрат на персонал, показатели их оценки и окупаемости.
35. Дайте понятие определению «бюджет затрат на персонал», опишите его структуру, порядок разработки и этапы контроля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данные методические указания предназначены для студентов вузов, осваивающих дисциплины, связанные с изучением вопросов формирования и реализации кадровой политики и кадрового планирования в организации.

В методических указаниях рассмотрены следующие практические задачи: анализ кадровой политики действующей организации и разработка предложений по её совершенствованию; анализ динамики показателей движения персонала в организации и оценка эффективности мероприятий по снижению текучести кадров; планирование потребности в персонале с учётом организационно-технических мероприятий по повышению производительности труда; обоснования для производственного подразделения планов по производительности труда, численности персонала и заработной плате.

Методические указания могут быть использованы для самоподготовки студентов к промежуточной и итоговой аттестации, а также для закрепления теоретического материала в ходе выполнения практических работ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 575 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/543877> (дата обращения 28.04 2025).
2. Лычкань, Л. П. Кадровая политика и кадровое планирование: учебное пособие / Л. П. Лычкань. — Москва : МосГУ, 2022. — 158 с. [Электронный ресурс]: — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/403130> (дата обращения 28.04 2025).
3. Рябчикова, Т. А. Планирование на предприятии: методические указания для самостоятельной работы студентов [Электронный ресурс] / Т. А. Рябчикова. — Томск: ТУСУР, 2020. — 26 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/9289> (дата обращения 28.04 2025).