

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра менеджмента

О.П. Богданова

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**Методические указания для практических занятий
и самостоятельной работы студентов
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

Томск

2019

Богданова Ольга Петровна

Кадровое планирование: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» – Томск: Изд-во ТУСУР, 2019 – 34 с.

Рецензент: Санникова Т.Д., доцент кафедры менеджмента ТУСУР

Методические указания предназначены для организации практических занятий и самостоятельной работы студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» по дисциплине «Кадровое планирование». Методические указания составлены в соответствии с основными разделами рабочей программы данной дисциплины. Здесь содержатся общие рекомендации по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов.

Методические указания содержат вопросы, практические задания, примерные задачи и кейсы для подготовки к практическим занятиям и выполнения самостоятельной работы, перечень контрольных вопросов, тесты для самопроверки и рекомендуемую литературу.

Содержание

1. Введение.....	4
2. Организация практических занятий.....	6
Тема 1. Кадровая политика как основа кадрового планирования	6
Тема 2. Система стратегического управления персоналом организации	7
Тема 3. Сущность и принципы кадрового планирования	9
Тема 4. Методы кадрового планирования	11
Тема 5. Планирование численности и структуры персонала	13
Тема 6. Планирование развития персонала организации	15
Тема 7. Планирование рисков и сопротивления персонала. Контроллинг персонала	17
Тема 8. Планирование производительности труда	19
Тема 9. Маркетинг персонала в системе кадрового планирования.....	20
3. Задания для самостоятельной работы.....	22
4. Рекомендуемая литература.....	28
Приложение А.....	29
Приложение Б.....	31
Приложение В.....	34

1. Введение

Целью учебной дисциплины «Кадровое планирование» является формирование у студентов конкурентоспособного уровня базовых знаний основ современной философии и концепций управления персоналом, основ кадрового планирования, контроллинга и маркетинга персонала, а также практических навыков и умений применять теоретические положения в практике управления персоналом организации.

Задачи учебной дисциплины:

- изучение основ современной философии и концепций управления персоналом и формирование умения применять их на практике;
- изучение сущности и задач, закономерностей, принципов, методов управления персоналом и формирование умения применять их на практике;
- изучение основ кадрового планирования и формирование умения применять теоретические положения в практике управления персоналом организации;
- изучение основ кадрового контроллинга и маркетинга персонала, формирование умения применять их на практике;
- формирование у студентов умений и навыков разработки и реализации стратегии привлечения персонала.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать: основы кадрового планирования в организации; основы кадрового контроллинга и маркетинга персонала; современную философию и концепции управления персоналом; сущность, задачи, закономерности, принципы и методы кадрового планирования в системе управления персоналом организации; методику планирования потребности в персонале; сущность кадровой политики и стратегии управления персоналом.

Уметь: разрабатывать планы различного уровня по работе с персоналом; характеризовать и анализировать кадровый потенциал организации; прогнозировать и определять потребность в персонале; осуществлять кадровый контроллинг; создавать отлаженный механизм управления персоналом и совершенствовать его применительно к условиям функционирования организации.

Владеть: навыками формирования планов по ведущим кадровым процессам в организации; навыками планирования численности и профессионально-квалификационной структуры персонала; навыками планирования найма, развития и аттестации персонала; навыками планирования социального развития организации; навыками разработки и реализации плана маркетинга персонала; навыками разработки и реализации стратегии привлечения персонала.

При изучении данной дисциплины предполагается использование широкого набора методов активного обучения: проблемных семинаров,

решение ситуационных кейсов и задач, выполнение аналитических заданий с использованием информации о реально действующих организациях, тренинги, дискуссионное обсуждение изучаемых вопросов, не имеющих однозначного решения, командная работа и разработка программ по совершенствованию различных аспектов управления персоналом организаций.

Программа изучения дисциплины также предполагает систематическую самостоятельную работу студентов по определенным темам и разделам дисциплины, которая требует более глубокой подготовки к практическим занятиям, качественному выполнению индивидуальных и групповых заданий, промежуточному и итоговому контролю.

Формой контроля полученных знаний является письменное тестирование, проводимое по завершению изучения материалов каждого блока дисциплины, контрольные работы по основным разделам курса и зачет по завершению изучения курса.

2. Организация практических занятий по дисциплине

Успешное освоение дисциплины «Кадровое планирование» предполагает активную работу студента на всех аудиторных занятиях, выполнение контрольных мероприятий и планомерную самостоятельную работу по всем изучаемым темам.

Тема 1. Кадровая политика как основа кадрового планирования

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Определите понятие «кадровая политика организации». Каким образом можно дифференцировать следующие понятия: «кадровая политика», «стратегия управления персоналом» и «оперативное управление персоналом»?

2. Можно ли утверждать, что любая организация имеет кадровую политику? Аргументируйте свой ответ.

3. Какие направления кадровой политики вы знаете? Как они реализуются?

4. Назовите основные элементы кадровой политики.

5. Какие факторы являются определяющими при выборе и реализации кадровой политики?

6. Какие типы кадровой политики принято выделять по критерию «степень осознания норм, лежащих в основе кадровых мероприятий»?

7. Чем различается активная и пассивная кадровая политика?

8. Назовите существенные черты рациональной и авантюристической кадровой политики, отметьте их различия и приведите примеры.

9. В чем состоят различия открытой и закрытой кадровой политики?

10. Назовите основные критерии оценки эффективности кадровой политики.

11. В чем вы видите специфику кадровой политики инновационно-ориентированных организаций?

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Решение ситуационных задач (пример):

Одна международная корпорация – производитель пищевой продукции – построила завод в подмосковном городе. Оказалось, что критическим ресурсом предприятия являются рабочие: в самом городе не хватает рабочих рук. К тому же сказывается сезонность производства. Конвейер – в зависимости от времени года – работает то на 100 %, то на 50 %. Однако руководство заблаговременно не задумалось о комплектации штата нового предприятия. Пришлось решать проблему в пожарном порядке. Сейчас рабочих на это производство поставляет местное кадровое агентство – аутсорсер. Собирает их по Московской и прилегающей к ней областям, завозит на предприятие вахтовым методом и отвечает за своевременность поставок рабочей силы, дисциплину и прочее. Но затраты на персонал значительно увеличились по сравнению с плановыми.

Вопросы и задания:

1) Определите тип кадровой политики данной организации (по различным типологическим классификаторам). Ответ обоснуйте.

2) Что в этом случае может предпринять HR-менеджер? Разработайте программу мероприятий по повышению эффективности кадровой политики.

Задание 2. Используя карточки преподавателя с названиями стратегий организации, определите основные характерные направления кадровой политики.

Тема 2. Система стратегического управления персоналом организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?

2. Дайте понятие стратегического управления персоналом, его субъекта и объекта.

3. Каковы проблемы управления персоналом отечественных организаций в условиях отсутствия стратегической направленности?

4. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления. Какова их связь со стратегией управления персоналом?

5. Какие возможны варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом?

6. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.

7. Что должен показать анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом?

8. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?

9. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?

10. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Разработка кадровой стратегии (работа в командах).

Пример1. Торговая компания

Вид бизнеса: дистрибуция продуктов питания – кондитерские изделия (в том числе и своего производства) и алкоголь.

Персонал: менеджеры по продажам, супервайзеры, бухгалтерия, высшее руководство.

Кадровая политика: для активных продаж подбираются коммуникабельные, молодые и амбициозные сотрудники, пусть даже не имеющие опыта работы; обучение непосредственно на рабочем месте; оценка эффективности работы посредством отчетов.

Пример 2. Кондитерская фабрика

Вид бизнеса: производство сахаросодержащей жевательной резинки и карамели.

Персонал: рабочие различного уровня квалификации, высококвалифицированные специалисты по обслуживанию оборудования, технологи, сотрудники отдела маркетинга, бухгалтеры, высшее руководство.

Кадровая политика: подбор сотрудников с опытом работы в кондитерском производстве; обучение работе на конкретном оборудовании происходит в процессе трудовой деятельности; оценка выработки (периодичность – один раз в отчетный период).

Пример 3. Телекоммуникационная компания – системный интегратор

Вид бизнеса: построение сложных сетей передачи данных, дистрибуция оборудования, производство оптоволоконных компонентов.

Персонал: высококвалифицированные инженеры, менеджеры проектов, менеджеры по продажам сложного технологического оборудования, специалисты по производству пассивных оптоволоконных компонентов, финансисты, бухгалтеры, маркетологи, высшее руководство.

Цель деятельности: увеличение прибыли за счет освоения новых технологий, нового оборудования, увеличения продаж (в основном за счет расширения линейки оборудования). Кадровая политика. Работа с персоналом полностью ориентирована на удержание, развитие сотрудников, формирование лояльности к компании. В идеале они должны разделять ее цели и ценности. Набор осуществляется только при расширении штата, так как «текучка» минимальна. Средний срок пребывания в штате – около 5 лет. Открытие вакансий, как правило, связано с расширением бизнеса, освоением нового направления. Один из главных критериев отбора – профессионализм. Широко используется способ привлечения студентов на стажировки. Большое внимание уделяется адаптационным мероприятиям. Обучение сотрудников происходит путем постоянного повышения квалификации. Основному составу необходимо быть в курсе всех новинок непрерывно меняющегося рынка, все время требуются новые сертификаты, подтверждение квалификации для работы на новом оборудовании. Кроме того, руководство всех уровней совершенствует управленческие навыки, а менеджеры по работе с клиентами – коммуникативные и навыки продаж. Оценка и аттестация практически не проводятся, просто на данном этапе развития со сложившимся коллективом в оценочных процедурах нет необходимости. Зато широко прорабатываются мотивационные вопросы, всячески популяризируется большая выслуга лет. Существует несколько уровней отчетности и премирования, проводятся корпоративные мероприятия, участие сотрудников в международных семинарах и выставках.

Вопросы и задания:

1) Проведите анализ факторов внутренней и внешней среды организации, определяющих стратегию развития персонала. Какие из факторов являются определяющими в выборе стратегии?

2) Определите оптимальную стратегию управления персоналом данной организации.

3) Разработайте основные положения данной стратегии.

4) С какими проблемами может столкнуться организация при разработке и реализации этой стратегии?

Задание 2.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить три сложившихся типа организаций.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Приведите примеры российских и зарубежных компаний каждого типа.

Тема 3. Сущность и принципы кадрового планирования

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Раскройте содержание понятия «кадровое планирование»?
2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
3. Назовите цели и задачи кадрового планирования организации.
4. В чем заключается специфика кадрового планирования в организации по сравнению с другими видами планирования?
5. Дайте характеристику уровням планирования: стратегическому, тактическому, оперативному? Каковы их временные горизонты?
6. В чем состоят основные принципы кадрового планирования?
7. Что представляет собой оперативный план работы с персоналом?

8. Охарактеризуйте основные виды и направления кадрового планирования.

9. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?

10. В чем заключаются основные преимущества кадрового планирования?

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Сравнительная характеристика видов кадрового планирования.

Стратегическое кадровое планирование является составной частью стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование. Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, становясь основой для тактического планирования.

Под тактическим планированием можно понимать средне-ориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например, руководителем отдела кадров. В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, которые ввиду их операционализированности лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

Проведите сравнительную характеристику видов кадрового планирования.

Задание 2. Работа в командах.

Разработайте оперативный план работы с персоналом для конкретной организации, используя пример (см. Приложение А).

Тема 4. Методы кадрового планирования

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Эволюция методов кадрового планирования на отечественных предприятиях.
2. Приведите классификацию основных методов кадрового планирования.
3. Охарактеризуйте нормативный метод кадрового планирования. В чем его достоинства и недостатки?
4. Какие нормы и стандарты используются в обеспечении процесса планирования численности?
5. Что такое баланс трудовых ресурсов? В чем особенности балансового метода кадрового планирования?
6. Для чего составляется прогноз баланса трудовых ресурсов? Кто его разрабатывает и утверждает?
7. Какие существуют подходы к планированию трудовых ресурсов?
8. В чем заключаются достоинства и недостатки балансового метода кадрового планирования?
9. Что представляет собой Сводный плановый баланс трудовых ресурсов? В чем его достоинства и недостатки?

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Решение задач (примеры).

Задача 1.

Исходные данные и постановка задачи.

В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии «Электрон» необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. Для этого необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по таблице 1 (см. Приложение Б), рассчитав те показатели, вместо которых поставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3-5 табл. 2, см. Приложение Б);
- разработать мероприятия по оптимизации использования рабочего времени в плановом году.

Задача 2.

Исходные данные и постановка задачи.

Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и по отчету):

- при 36-часовой рабочей неделе;
- при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

Задача 3.

Исходные данные и постановка задачи.

Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает в условиях 40-часовой рабочей недели. В таблице 2 представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

Используя данные таблицы:

- определите показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию (гр. 4);
- рассчитайте использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 5);
- рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в процентах к календарному фонду времени работников (гр. 6);
- проанализировать использование ресурсов рабочего времени предприятия.

Методические рекомендации по решению задач

Для определения потребности в персонале необходимо учесть такой суммарный показатель, как фонд рабочего времени, т.е. совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах/человеко-часах или днях/человеко-днях). Различают календарный, номинальный и полезный фонды рабочего времени. Эти показатели определяются на основе баланса рабочего времени одного рабочего.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования в результате сокращения простоев, потерь времени, как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала. В зависимости от конкретных условий труда на предприятии номенклатура статей баланса рабочего времени может изменяться.

Трудовым законодательством РФ (ст. 91 ТК РФ) регламентируется продолжительность рабочей недели в часах (40 ч. в качестве базового норматива). Однако для некоторых категорий работников законодательством предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю (ст. 92 ТК РФ). Это касается следующих категорий работников:

- работников, занятых на работах с вредными условиями труда, - не более 36 ч.;
- работников в возрасте от 16 до 18 лет, - не более 36 ч.;
- подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 15 до 16 лет, работающих в период каникул, - не более 24 ч.

Наличие на предприятии таких категорий персонала, а также работников, которые имеют льготы по продолжительности рабочего времени в течении дня (кормящие матери, матери, имеющие детей-инвалидов до 16 лет; лица,

осуществляющие уход за больным членом семьи и др.) приводит к тому, что номинальная продолжительность рабочего дня будет несколько меньше предусмотренной по режиму работы предприятия (например, 7,7 ч. вместо 8 ч. в день).

Тема 5. Планирование численности и структуры персонала

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Каково содержание понятия «численность персонала» и какие факторы определяют количественные характеристики персонала организации?
2. Чем различаются нормативная, списочная и явочная численность персонала?
3. Какие категории работников включаются в списочную численность? Назовите категории работников несписочного состава.
4. В чем заключаются различия между аналитической и статистической структурой персонала?
5. Назовите основные категории персонала, выделенные по характеру трудовых функций в производственном процессе. В чем состоят функции руководителей и специалистов?
6. Какие группировки приняты при учете половозрастного состава работников?
7. В чем различие между активными и пассивными методами покрытия потребности в персонале?
8. Назовите преимущества и недостатки различных источников комплектования организации кадрами.
9. Назовите основные методы оптимизации численности персонала.
10. Что представляет собой факторный анализ рентабельности персонала? Каковы его цели?
11. Что представляет собой стратегия привлечения персонала? Каковы ее цель и задачи?

Практические и поисковые задания:

Задание 1.

Назовите и проанализируйте показатели по обороту персонала: оборот по приему, оборот по выбытию, интенсивность оборота по приему, интенсивность оборота по выбытию, коэффициент постоянства, коэффициент текучести, коэффициент закрепленности.

Задание 2. (Работа в малых группах). Разработать Wellcome-тренинг для вновь принятого сотрудника на должность X в компанию Y (студенты должны выбрать конкретную компанию и конкретную должность). Провести Wellcome-тренинг.

Задание 3. Решение задач (примеры).

На основе имеющихся исходных данных (таблица 1, см. Приложение В) необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

Решение задачи:

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ:

Для работы А:

$$T1 = N1T1$$

$$T2 = N2T2$$

Для работы Б:

Эти же формулы.

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:

Для работы А:

$$\text{Тобщ.} = N1T1 + N2T2$$

Для работы Б:

Эта же формула.

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

Для работы А:

$$T_{\text{пр.}} = (1430/K_{\text{в}}) = (1430 \times 100)/104 = ?$$

Для работы Б:

$$T_{\text{пр.}} = (1250/K_{\text{в}}) = (1250 \times 100)/105 = ?$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:

Для работы А? Для работы Б?

Принимаемая численность персонала?

Задание 4.

Рассчитать численность административно-управленческого персонала по методу Розенкранца.

Методические рекомендации по решению задач

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$\text{Чп.} = \sum (m_i t_i / T) K_{\text{нрв}}, \text{ где}$$

π - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка документов, переговоры и т.п.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Последовательность расчета численности персонала:

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв} =$ (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) \times (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) \times (коэффициент перерасчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = I(m_1t_1 + m_2t_2 + m_3t_3) / T K_{нрв}.$$

Исходные данные для задачи приведены в таблице 2 (см. Приложение В), а формула расчета численности персонала кадровой службы и его последовательность приведены в методических указаниях.

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно трудового договора) – 1920 ч.

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент перерасчета явочной численности в списочную – 1,1.

Решение задачи:

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = ?$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = ?$$

3. Определение расчетной численности персонала.

Вывод: численность ____ чел., с учетом дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Тема 6. Планирование развития персонала организации

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Что такое развитие персонала? Какие компоненты включаются в развитие персонала?

2. Перечислите основные принципы развития персонала.

3. Назовите основные факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях.

4. Сформулируйте цели обучения персонала как с точки зрения работника, так и работодателя.
5. Назовите цель, задачи и основные направления развития персонала.
6. В чем заключаются различия между понятиями «подготовка», «переподготовка» и «повышение квалификации»?
7. Что такое планирование карьеры? Кто принимает участие в этом процессе?
8. Что включает в себя процесс планирования развития персонала?
9. Этапы процесса планирования развития персонала.
10. Как проводится оценка эффективности обучения?
11. Что такое социальная политика и социальное развитие организации?
12. Что представляет собой планирование социального развития организации?
13. Планирование социального развития бизнеса.

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Тест «Стиль обучения» (Хони и Мамфорд)

Задание 2. Ролевая игра «Аттестационное собеседование». Направлена на развитие навыков проведения аттестационного собеседования с подчиненными. Подготовка участников/наблюдателей к участию в игре.

Задание 3. (Работа в командах):

На основании данных определить следующие показатели статистики профессионального обучения в организации за год:

- долю сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года;
- долю затрат времени по профессиональному обучению в общем балансе рабочего времени;
- среднее число часов профессионального обучения на одного обученного;
- долю издержек на профессиональное обучение в объеме реализации;
- величину издержек по обучению на одного обученного работника организации.

Показатели	Значение
1. Объем реализации (тыс. руб.)	
2. Численность ППП (чел.) - в том числе работники, прошедшие проф. обучение	
3. Объем издержек на рабочую силу (тыс. руб.) - в том числе на обучение, тыс. руб.	
4. Отработанные часы, всего	
5. Часы профессионального обучения	

Сделайте выводы относительно системы обучения в данной организации. Составьте задачу для решения. Решите задачу.

Задание 4. На основании данных таблицы (на карточках преподавателя) определить следующие показатели статистики профессионального обучения в организации за год:

- долю сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение года;
- системы обучения в данной организации.

Тема 7. Планирование рисков и сопротивления персонала. Контроллинг персонала

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Определите роль управления рисками и безопасностью труда в управлении персоналом организации.
2. Охарактеризуйте основные этапы процесса оценки и управления рисками.
3. Что представляет собой Принцип Р-С-Р? В каких случаях он используется?
4. Качественная оценка рисков.
5. Назовите и охарактеризуйте альтернативные способы оценки рисков.
6. Классификация рисков, влияющих на возможности использования персонала организации.
7. Назовите основные причины сопротивления персонала организационным изменениям.
8. Какие существуют способы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям?
9. Что такое кадровый контроллинг? Каковы его цели и задачи?
10. Как кадровый контроллинг используется в кадровом планировании?
11. Назовите основные функции и методы кадрового контроллинга.

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Решение задач (пример):

Задача 1.

В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40%. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих,

занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате оптимизации организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Постановка задачи:

1) Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60% основных, 40% - вспомогательных). На новом оборудовании будут работать только 10% основных рабочих.

2) Определите вероятность возникновения сопротивления со стороны работников (каких категорий) планируемым изменениям.

3) Составьте план мероприятий, позволяющих снизить уровень сопротивления работников.

Задача 2.

Определите коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников:

1. Списочный состав на начало отчетного периода - 6714

2. Принято в течение отчетного периода – всего 266

В том числе по источникам:

- выпускники учебных заведений - 84

- перевод с других предприятий - 5

- направлены органами трудоустройства - 12

- приняты самим предприятием - 165

3. Выбыло в течение отчетного периода – всего 388

В том числе по причинам:

- перевод на другие предприятия – 14

- окончание срока договора - 67

- переход на учебу, призыв на военную службу - 0

- уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом - 82

- по собственному желанию - 196

- увольнение по сокращению штатов - 30

- увольнение за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины - 13

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода - 6592

5. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период - 6060

6. Среднесписочное число работников – 6653

Методические указания

Для решения данной задачи необходимо найти коэффициент текучести кадров и коэффициент удовлетворенности работников на предприятии по следующим формулам:

1. Коэффициент текучести кадров (Кт), %:

$$K_T = (P_B : P_H) \times 100,$$

где P_B – численность работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины);

P_H – списочное число работников на начало периода.

2. Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (K_U):

$$K_U = 1 - (P_{СЖ} : P_{СР}),$$

где $P_{СЖ}$ - число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию;

$P_{СР}$ – среднесписочная численность работников на предприятии.

Необходимо определить эти коэффициенты и предложить мероприятия по сокращению текучести кадров на предприятии.

Задача 3.

В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%

Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи и сделать вывод.

Методические указания

Коэффициент интенсивности текучести (Ки.т.):

$$Ки.т. = P_{vi} : P_i,$$

где P_{vi} – доля i -й категории работников в числе выбывших по причинам текучести;

P_i – доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии.

Необходимо определить данный коэффициент и сделать вывод о том, что выше или ниже интенсивность текучести среди молодых работников данной организации.

Тема 8. Планирование производительности труда

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Охарактеризуйте виды анализа, применяемые в процессе планирования показателей по труду.

2. Какие задачи решаются в процессе предварительного анализа показателей по труду?

3. Каковы сущность и назначение текущего анализа показателей по труду?

4. В чем заключаются назначение и содержание ретроспективного анализа показателей по труду?

5. Сущность и значение планирования производительности труда. Каковы основные последствия ускорения (замедления) роста производительности труда?

6. Что представляет собой пофакторный метод планирования производительности труда? Укажите его достоинства и недостатки.

7. Дайте характеристику факторов, оказывающих влияние на уровень и динамику производительности труда.

8. На каких принципах строится планирование производительности труда?

9. Какие элементы включает типовой процесс управления производительностью труда?

10. Какие виды норм применяются для расчета численности рабочих? Что понимается под нормой времени и нормой выработки?

11. Какие виды норм применяются для расчета численности управленческого персонала?

12. Возможности и резервы роста производительности труда.

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Тест «Мотивационный профиль» (Ф. Герцберг).

Задание 2. Решение задач (примеры):

Задача 1.

Бригада из пяти человек произвела за первый месяц (22 рабочих дня) 500 ед. продукции. Во втором месяце (20 рабочих дней) продукция бригады, работавшей в том же составе, составила 600 ед.

Рассчитайте коэффициенты производительности труда и определите темпы ее изменения за указанный период.

Задача 2.

Бригада из пяти человек произвела за первый месяц (22 рабочих дня) 700 ед. продукции. В следующем месяце (20 рабочих дней) продукция составила 800 ед. кроме труда для выпуска продукции использовались материалы, расход которых увеличился во втором месяце в сопоставимых ценах на 25%.

Рассчитайте многофакторные коэффициенты производительности труда и оцените эффективность работы бригады.

Тема 9. Маркетинг персонала в системе кадрового планирования

Вопросы для подготовки к практическому занятию:

1. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?

2. Назовите основные функции маркетинга персонала.

3. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.

4. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?

5. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?

6. Общие направления маркетинга персонала.

7. По каким критериям можно определить эффективность маркетинга персонала?

8. Какова роль маркетинга персонала в системе кадрового планирования организации?

Практические и поисковые задания:

Задание 1. Решение ситуационных кейсов «Маркетинг персонала» (работа в командах)

На основе представленных данных (ситуация дается на карточках преподавателя) необходимо обосновать предпочтение того или иного кандидата на занятие должности X.

Указания: Шаг 1. Составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленную при формировании требования к должности. Учет степени важности показателя оценки выразить через весовые коэффициенты.

Шаг 2. Систематизировать данные о затратах организации на приобретение персонала

Шаг. 3. Принять решение о найме одного из кандидатов на основе сопоставления общих рейтингов с затратами по приобретению персонала с учетом установленного лимита денежных средств.

3. Задания для самостоятельной работы

Примерные темы индивидуальных заданий

1. Разработка стратегии привлечения персонала (на примере конкретной организации).
2. Составление плана обучения персонала (на примере конкретной организации).
3. Разработка программы мероприятий по повышению производительности труда (на примере конкретной организации).

Темы контрольных и расчетных работ

- Определение потребности в персонале.
- Планирование производительности труда.
- Расчет сводного планового баланса трудовых ресурсов.
- Расчет потребности в персонале компании.
- Расчет производительности труда по валовой, товарной и реализованной продукции.

Вопросы к зачету

1. Сущность, принципы и задачи кадровой политики.
2. Типы кадровой политики и их связь со стратегией развития организации.
3. Элементы кадровой политики и этапы ее разработки.
4. Критерии оценки эффективности кадровой политики.
5. Направления повышения эффективности кадровой политики.
6. Цель и задачи стратегического управления персоналом.
7. Стратегия управления персоналом организации и ее реализация.
8. Понятие кадрового планирования.
9. Процесс и методы стратегического планирования.
10. Основные принципы планирования.
11. Тактическое и оперативное планирование. Оперативный план работы с персоналом.
12. Основные задачи кадрового планирования. Место кадрового планирования в управлении персоналом.
13. Эволюция методов кадрового планирования на отечественных предприятиях.
14. Прогнозирование потребности в персонале.
15. Качественная и количественная потребность в персонале.
16. Прогноз баланса трудовых ресурсов. Достоинства и недостатки балансового метода кадрового планирования.

17. Сводный плановый баланс трудовых ресурсов.
18. Активные и пассивные методы покрытия потребности в персонале.
19. Источники удовлетворения потребности в рабочей силе. Их преимущества и недостатки.
20. Стратегия привлечения персонала.
21. Цели, задачи и основные направления развития персонала.
22. Оценка эффективности обучения персонала.
23. Планирование социального развития организации.
24. Оценка социального развития трудового коллектива.
25. Управление рисками и безопасностью труда.
26. Классификация рисков, влияющих на возможности использования персонала организации.
27. Причины сопротивления персонала организационным изменениям и способы их преодоления.
28. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.
29. Задачи, функции и методы кадрового контроллинга.
30. Производительность как показатель эффективности труда.
31. Ключевые показатели эффективности производительности труда.
32. Методы измерения производительности труда. Оценка результативности трудовой деятельности работника.
33. Факторы, влияющие на производительность труда.
34. Возможности и резервы роста производительности труда.
35. Сущность и понятие маркетинга персонала. Маркетинговая концепция управления персоналом.
36. Общие направления и функции маркетинга персонала.
37. Эффективность маркетинга персонала.

Тесты для самопроверки

1. С чем связано возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в современных организациях?
 - А) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства
 - Б) регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости
 - В) ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях
 - Г) ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени

2. Характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности, а также совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения – это...
 - А) личностные качества

- Б) характеристики личности
- В) компетенции
- Г) профессиональные качества

3. Начальная ступень процесса кадрового планирования

- А) планирование потребности в персонале
- Б) планирование обучения персонала
- В) планирование кадрового резерва
- Г) планирование расходов на персонал

4. Какую стратегию привлечения персонала необходимо использовать, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение?

- А) активную
- Б) пассивную
- В) функциональную
- Г) любую

5. В чем заключается основная функция кадрового контроллинга?

- А) в сопоставлении запланированного и фактического результатов труда
- Б) в координации планирования, контроля и информации
- В) в контроле показателей качества выпускаемой продукции
- Г) в контроле за дисциплиной труда

6. Кадровую политику какого типа проводит организация, ведущая агрессивную политику завоевания рынка, ориентированную на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли?

- А) открытую
- Б) закрытую
- В) рациональную
- Г) пассивную

7. Целенаправленная деятельность, задача которой – обеспечение организации необходимым количеством сотрудников с заданными компетенциями к определенному сроку.

- А) кадровый контроллинг
- Б) кадровая политика
- В) кадровое планирование
- Г) управление персоналом

8. Возможности работника, определяющие границы его участия в трудовой деятельности, количество и качество труда, которым располагает работник.

- А) кадровый потенциал
- Б) трудовой потенциал работника
- В) компетенции работника
- Г) трудовой потенциал организации

9. Маркетинг персонала...

- А) выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала
- Б) создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов использования внешнего и внутреннего рынка труда
- В) направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами
- Г) все ответы верны

10. Основой для развития маркетинговой деятельности является информация...

- А) о внутренних возможностях организации
- Б) о кадровой политике организации
- В) о состоянии рынка труда
- Г) о внутренних и внешних факторах, влияющих на потребности организации в кадрах

11. Как называется принцип планирования, которые предполагает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции?

- А) единства
- Б) участия
- В) непрерывности
- Г) гибкости

12. К какому виду кадрового планирования относят планирование расходов на сохранение хорошего психофизиологического состояния и профессиональных качеств персонала организации?

- А) планирование развития персонала
- Б) планирование социального обеспечения
- В) планирование безопасности персонала и заботы о нем
- Г) планирование потребности в персонале

13. Какой метод прогнозирования потребности в персонале используется при комплексном моделировании?

- А) экспертные оценки
- Б) целевое программирование
- В) метод сбалансированных показателей эффективности

Г) метод Дельфи

14. Какие из перечисленных норм относятся к «нормам условий труда»?

- А) нормы сложности работы
- Б) нормы управляемости
- В) тарифные ставки, сетки, оклады
- Г) нормы режимов труда и отдыха

15. При кадровом планировании необходимо изучить следующие материалы: штатное расписание, личные дела сотрудников и...

- А) показатели текучести кадров и ее причины
- Б) должностные инструкции сотрудников
- В) положения об отделах и подразделениях организации
- Г) половозрастной состав персонала

16. Расчет количественной потребности в персонале проводится...

- А) одновременно с определением качественной потребности в персонале
- Б) после определения качественной потребности в персонале
- В) перед определением качественной потребности в персонале
- Г) без определения качественной потребности в персонале

17. Как называется потребность в персонале, которая представляет собой разницу между общей потребностью и будущей (прогнозной) численностью персонала?

- А) основная
- Б) текущая
- В) дополнительная
- Г) нет верного ответа

18. Что относится к активным источникам покрытия потребностей в персонале?

- А) сообщения о вакансиях в средствах массовой информации
- Б) заявки по вакансиям на бирже труда
- В) ожидание претендентов после рекламы местного характера
- Г) все ответы верны

19. Как называется подход к проведению сокращения кадров, при котором принимается решение о снижении издержек путем сокращения штатов и выявления неэффективных рабочих мест?

- А) жесткий
- Б) мягкий
- В) стратегический
- Г) плановый

20. Как называется инструмент управления персоналом компании, позволяющий регулировать численность работников, не изменяя при этом официальную численность персонала?

- А) аутсорсинг
- Б) аутстаффинг
- В) аутплейсмент
- Г) лизинг персонала

4. Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 283 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. <https://biblio-online.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-v-2-ch-chast-2-437781#page/1>

Дополнительная литература

1. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Издательство Юрайт, 2016, 444 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. <https://biblio-online.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-394278#page/1>

2. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, С.А. Карташов, М.Г. Лабаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 202 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. <https://biblio-online.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-planirovanie-v-2-ch-chast-1-437783#page/1>

3. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. О.А. Лапшовой – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 406 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-433053#page/1>

Базы данных, информационно справочные и поисковые системы

- <http://www.HRM.ru> (специализированный сайт для HR-менеджеров)
- www.devbusiness.ru/development/staff.htm (сайт «Развитие бизнеса.ru» / Кадры и персонал)
- www.personnels.chat.ru (сайт «Отдел кадров», статьи из журнала «Управление персоналом»)
- www.hro.ru/hrm (сайт «Управление персоналом»)
- www.human-capital.ru
- www.pro-personal.ru (сайт «Справочник по управлению персоналом»)

Оперативный план работы отдела кадров вуза

Утверждаю:
Руководитель _____

План работы отдела кадров на 2020 год

№ п.п.	Мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный за исполнение
План работы по блоку - сотрудники			
1	Организация и проведение работы по подбору кадров. Ведение кадрового делопроизводства	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
2	Работа с центром занятости населения	Ежемесячно	Начальник управления кадров
№ п.п.	Мероприятия	Сроки исполнения	Ответственный за исполнение
3	Работа по адаптации персонала	По мере приема работников	Старший специалист по кадрам
4	Работа по кадровому резерву	Январь, февраль 2014	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров
5	Работа по системе материальной и нематериальной мотивации (подготовка приказов по стимулирующим выплатам в связи с юбилейной датой и подготовка материалов для представления персонала к награждениям)	По мере необходимости	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров
6	Работа по высвобождению персонала	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
7	Работа по обновлению методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы, внедрению современных методов управления кадрами с использованием автоматизированных подсистем «ИС – Кадры»	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам

8	Подготовка, участие в подготовке локальных нормативных актов	Ежедневно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров
9	Выдача работнику копий документов, связанных с работой	По письменному заявлению работника не позднее 3 рабочих дней со дня подачи этого заявления	Старший специалист по кадрам
10	Предоставление материалов (сведений) для отчетности по вопросам качественного и количественного состава работников университета в другие структурные подразделения университета	По мере необходимости	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
11	Подготовка необходимой статистической отчетности	Ежемесячно	Начальник управления кадров, заместитель начальника управления кадров, старший специалист по кадрам
План работы по блоку – студенты			
12	Ведение учета движения студентов, ведение и хранение личных дел студентов	Ежедневно	Старший специалист по работе со студентами
План работы управления кадров по блоку – воинский учет			
13	Ведение воинского учета в университете	Ежедневно	Старший специалист по ВУП

Начальник отдела кадров

В.Г. Самсонов

**Баланс рабочего времени одного рабочего в год
(при 40-часовой рабочей неделе)**

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году, %	На плановый год	
		по плану	фактически		кол-во	% к факту
1	2	3	4	$5 = (\text{гр. } 4/3) \times 100$	6	$7 = (\text{гр. } 6/4) \times 100$
1	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2	Количество нерабочих дней	?	?	?	?	?
	В том числе выходных	107	107	100,0	104	?
	праздничных	10	10	100,0	5	?
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 – стр. 2)	?	?	?	?	?
4	Неявки на работу, дни – всего	?	?	?	?	?
	В том числе:					
	• очередные и дополнительные отпуска	18,2	19,5	?	?	?
	• учебные отпуска	1,4	1,6	?	?	?
	• отпуска по беременности и родам	0,8	0,8	?	?	?
	• неявки по болезни	6,1	6,0	?	?	?
	• прочие неявки, разрешенные законом	2,4	2,8	?	?	?
• неявки с разрешения администрации	1,2	1,0	?	?	?	
	• целосменные простои (по отчету)	—	0,5	—	—	—

	• прогулы (по отчету)	—	0,2	—	—	—
5	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 — стр. 4)	?	?	?	?	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?
7	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч — всего В том числе:	0,03	0,04	?	?	?
	• перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
	• сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?	?	?
	• перерывы для кормящих матерей	0,01	0,01	?	?	?
	• сокращенный рабочий день для подростков	0,02	0,01	?	?	?
	• внутрисменные простои (по отчету)	—	0,02	—	—	—
8	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 — стр. 7)	?	?	?	?	?
9	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр. 8 × стр. 5)	?	?	?	?	?

Таблица 2

Укрупненная структура ресурсов рабочего времени

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	всего чел. — дней	в среднем на одного работника	% к итогу
1	2	3	4	5	6
Календарный фонд времени работников	365 000	1. Праздничные и выходные дни	111 000	?	?

Ресурсы рабочего времени за отчетный год	Человеко-дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	всего чел. — дней	в среднем на одного работника	% к итогу
1	2	3	4	5	6
(среднесписочное количество работников, умноженное на число календарных дней в году): 1000 · 365		2. Неявки на работу, всего	?	?	?
		В том числе:			
		• дни очередного отпуска	18 000	?	?
		• отпуска по учебе	3000	?	?
		• отпуска по беременности и родам	36 000	?	?
		• неявки по болезни	5000	?	?
		• другие неявки, разрешенные законом	1000	?	?
		• неявки с разрешения администрации	2 700	?	?
		• прогулы	200	?	?
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
ИТОГО	365 000	?	100,0		

Приложение В

Таблица 1

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия, ч:		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Таблица 2

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению работ	Время, необходимое для выполнения действий, ч
1.Кадровое делопроизводство	500	1
2.Разработка документов	3000	0,5
3.Расчет потребности в персонале	300	3