

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Рабочая тетрадь
для слушателей переподготовки специальности
9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности»

Витебск
2026

УДК 333.1(075.8)

Составители:

Е. В. Ванкевич, Е. Н. Коробова, С. О. Горовой

Одобрено кафедрой «Экономика и электронный бизнес»
УО «ВГТУ», протокол № 7 от 29.12.2025.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом
УО «ВГТУ», протокол № 5 от 28.01.2026.

Управление персоналом и организация труда: рабочая тетрадь / сост.
Е. В. Ванкевич, Е. Н. Коробова, С. О. Горовой. – Витебск : УО «ВГТУ», 2026. –
37 с.

Рабочая тетрадь предназначена для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» для слушателей переподготовки специальности 9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности». Содержит кадровые ситуации, задачи, кейсы и предназначена для формирования компетенций по управлению персоналом и организации его труда в условиях цифровой экономики.

УДК 331.1(075.8)

© УО «ВГТУ», 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие 1. Концепция управления персоналом на современном этапе. Система управления персоналом	5
Практическое занятие 2. Служба управления персоналом организации	12
Практическое занятие 3. Технологии кадровой работы:	17
3.1 Планирование численности персонала организации	17
3.2 Кадровая политика организации	21
3.3 Оценка эффективности работы персонала	23
3.4 Развитие и маркетинг персонала	27
Практическое занятие 4. Сущность и научные основы организации и нормирования труда. Изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования	30
Практическое занятие 5. Организация и методы работы по совершенствованию нормирования и организации труда в организации	32
Список рекомендуемой литературы	34
Приложение А. Справка о приеме и увольнении работников организации	35

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление персоналом и организация труда» является составляющей компонента учреждения образования в учебном плане по специальности переподготовки 9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности».

Согласно учебному плану переподготовки по специальности 9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности» на дисциплину «Управление персоналом и организация труда» для слушателей заочной формы получения образования отводится 60 часов, из них 26 часов лекций, 10 часов практических занятий, 24 часа самостоятельной работы.

Учебная дисциплина изучается на 3 этапе. Трудоемкость учебной дисциплины – 2,5 зачетные единицы. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Целью преподавания дисциплины выступает формирование у слушателей комплекса теоретических знаний и практических навыков о сущности, формах и методах управления персоналом в современной организации, обеспечения кадрового сопровождения ее деятельности, создания и функционирования эффективной службы управления персоналом, а также проектирования и реализации трудовых процессов с учетом требований к установлению норм труда, организации оплаты и стимулирования труда работающих.

Задачи курса включают: ознакомление с концепцией и системой управления персоналом в современных условиях; изучение функций службы управления персоналом, документационного, организационного, нормативно-правового обеспечения ее работы в организациях Республики Беларусь; изучение состава и структуры персонала организации, его профессионально-квалификационных характеристик; освоение теоретических основ кадровой политики и стратегии управления персоналом; изучение и овладение основными принципами и методами управления персоналом; овладение методами планирования потребности персонала различных категорий, анализа эффективности его работы; овладение инструментами набора, отбора, маркетинга и деловой оценки персонала; освоение методов мотивации, стимулирования и развития персонала; освоение методов проведения фотографии рабочего времени и хронометража; изучение методических основ совершенствования нормирования и организации труда в организации.

В соответствии с примерным учебным планом по специальности переподготовки 9-09-0311-09 «Экономика и управление в предпринимательской деятельности» слушатель, освоивший содержание учебной программы по учебной дисциплине «Управление персоналом и организация труда», должен обладать следующими специализированными компетенциями:

СП 22. Знать основы управления персоналом.

СП 23. Уметь использовать технику кадрового регулирования, планировать потребности в персонале, организовывать работу подразделения организации, проводить фотографию рабочего времени и хронометраж.

СП 24. Уметь анализировать и проектировать трудовые процессы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1.
КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ
ЭТАПЕ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Задание 1.1. Выберите из представленных утверждений те, которые соответствуют современной концепции управления персоналом (табл. 1)?

Таблица 1 – Особенности управления персоналом в современных условиях

	Утверждение	+/-
1.	управление на основе научных знаний, вытесняющих старые, основанные на практическом опыте методы работы	
2.	производительность труда возрастает в сплоченных коллективах, где преобладают общие интересы и отношения взаимопомощи	
3.	узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности, творчестве и развитии	
4.	руководитель должен содействовать развитию благоприятных межличностных отношений	
5.	научная организация труда включает абсолютное следование разработанным стандартам	
6.	стимулирование труда работника с учетом особенностей его психологии и социальных установок	
7.	трудовое поведение людей определяются не только материальной заинтересованностью, но и потребностями участия в управлении, реализации творческих способностей, вовлеченности в дела организации	
8.	трудовое поведение работников зависит не только от материальных, но и от социально-психологических факторов	
9.	руководитель должен приводить работников к успехам и самореализации	
10.	четкое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами	
11.	необходимо развивать физические и интеллектуальные способности сотрудников	
12.	руководитель должен распределять обязанности по принципу: один человек – одна операция	
13.	из трех составляющих успеха предприятия (финансы, техника, люди), на первом месте стоят люди	
14.	сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения научных методов организации труда	
15.	менеджеры должны больше доверять рабочим и основное внимание уделять контактам с лидерами коллектива	
16.	менеджеры должны учитывать личностные предпочтения при коммуникации с подчиненными	

Задание 1.2. Персонал организации швейной промышленности насчитывает 350 человек. На рынке организация действует около десяти лет. Сотрудники – в основном мужчины, средний возраст – 30–45 лет. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок. Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов, и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом, наблюдается высокий уровень текучести кадров. Нередки конфликты, в т. ч. межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Однако организация не испытывает дефицита кадров, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется найм персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Постановка задачи. Необходимо дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика концепции управления персоналом организации

Элемент	Характеристика
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	
2. Представление о том, какими качествами должен обладать персонал как совокупность работников организации	
3. Представление об идеальном подчиненном, о том, какие качества он должен проявлять прежде всего	

Продолжение таблицы 2

Элемент	Характеристика
4. Представление об идеальном руководителе, т. е. каким он должен быть	
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений и организации в целом	
7. Представление о характере связи между работниками и организацией	
8. Представление о субъекте управления персоналом	
9. Представление о целях управления персоналом	
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	
11. Представления о системе управления персоналом	

Окончание таблицы 2

Элемент	Характеристика
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	

Вывод: _____

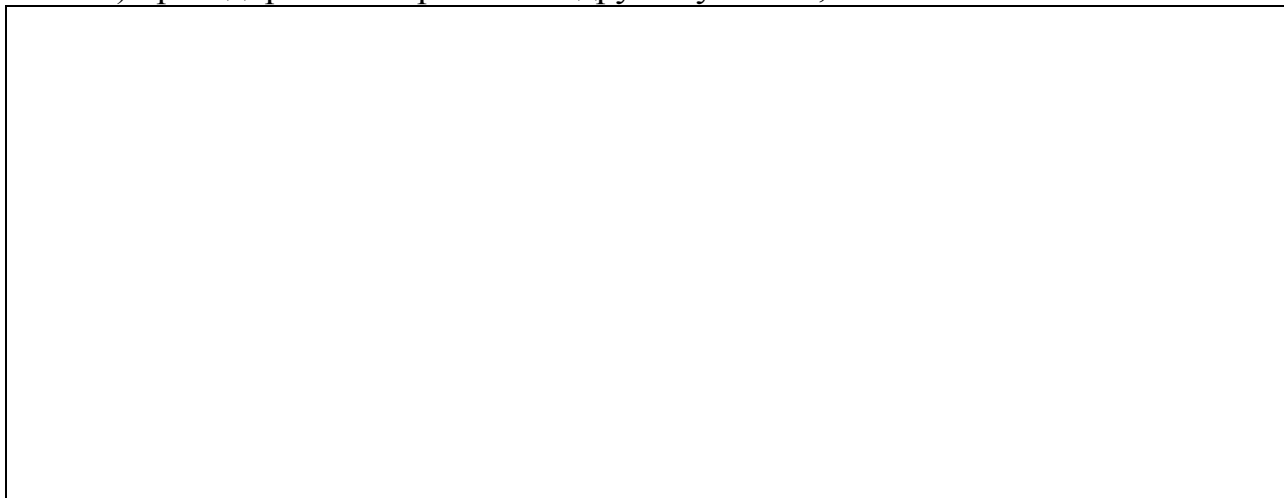
Задание 1.3. Предприятию было дано задание освоить новое изделие. Сложностей в этом руководство завода не видело. Руководство оперативно создало бригаду из 16 человек. Бригадиром был назначен рабочий «А», имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание, и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако вскоре выяснилось, что бригада не справлялась с заданием. Никакие регулирующие меры, предпринимаемые администрацией, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. Кроме того, в бригаде постоянно возникали конфликтные ситуации, шли жалобы по разным поводам, в т. ч. были случаи отказа от работы. После разъяснительных бесед с рабочими администрация завода выявила неформальные взаимоотношения в бригаде. Оказалось, что кроме назначенного бригадира выделилось два активных рабочих – «Б» и «В», вокруг которых группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли вразрез с мнением бригадира. В сущности, вся бригада была поделена на 3 микрогруппы со своими лидерами.

Вопросы к ситуации:

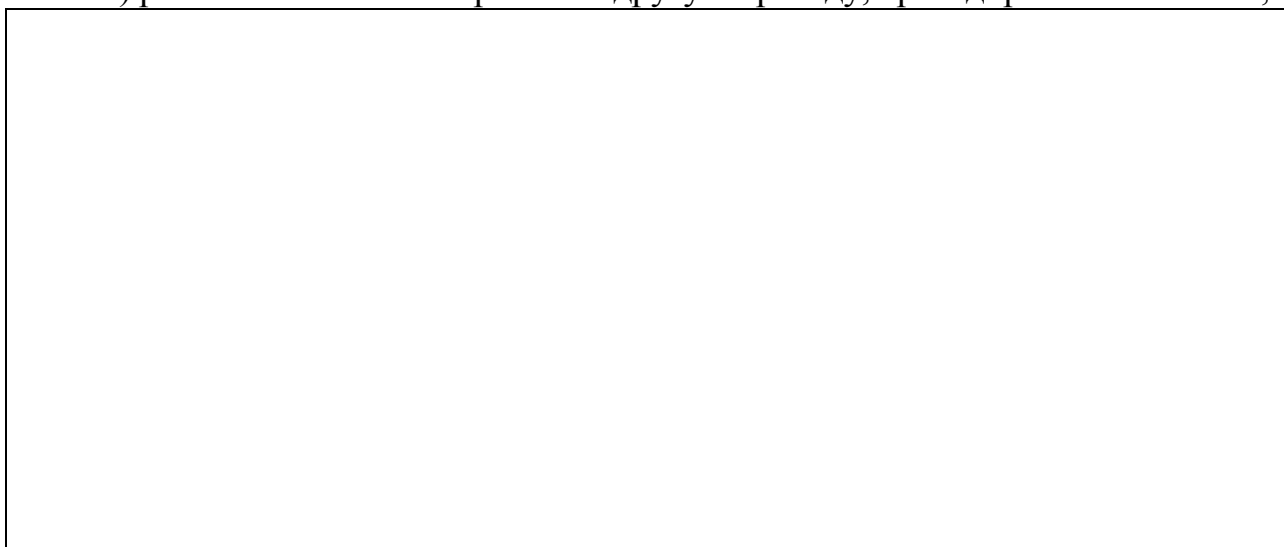
1. Представьте в виде схемы структуру управления бригадой согласно исходным условиям.

2. Схематично изобразите структуру управления бригадой с учетом предложенных вариантов.

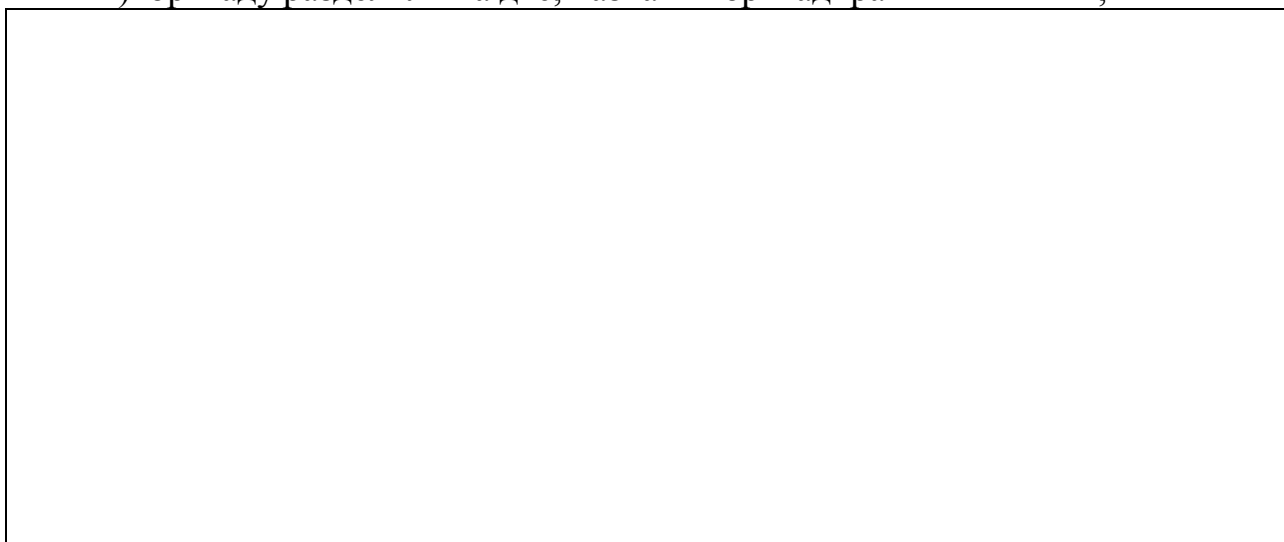
а) бригадира «А» перевели на другой участок;



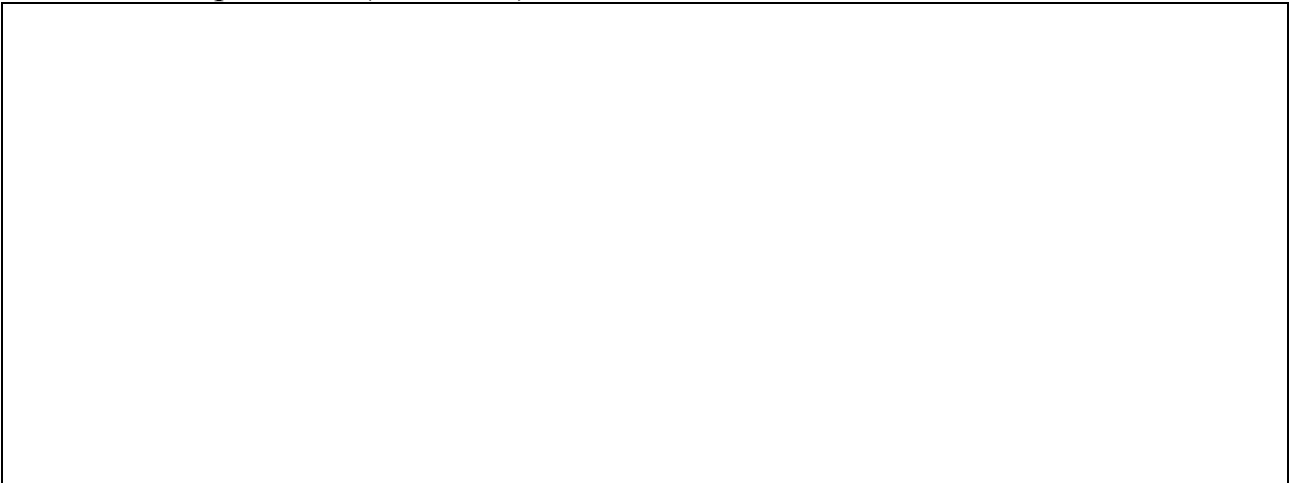
б) рабочих «Б» и «В» перевели в другую бригаду, бригадиром остался «А»;



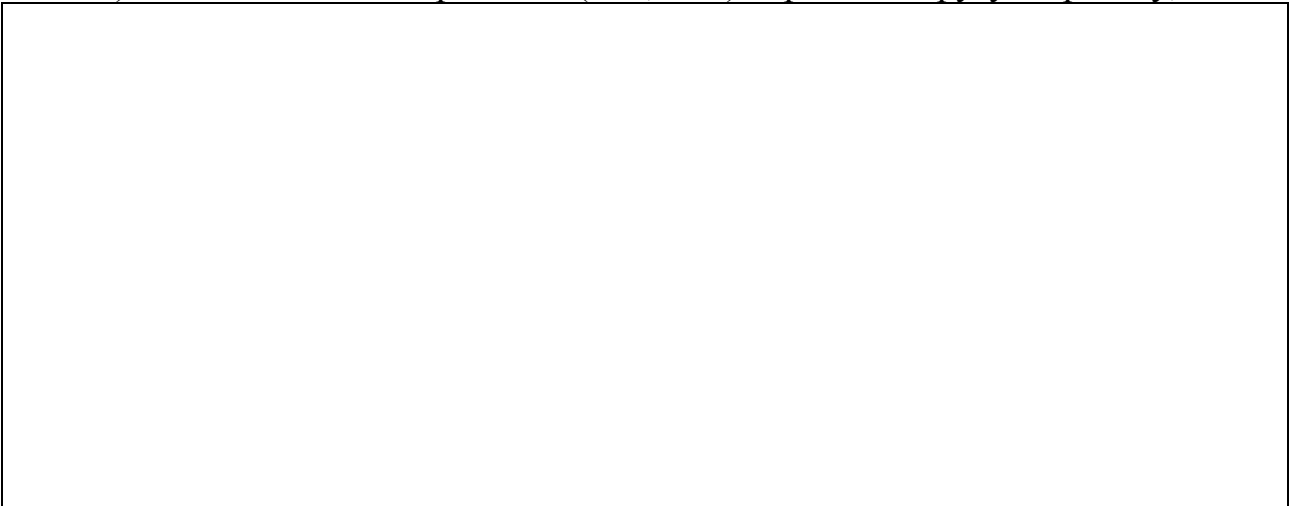
в) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «Б» и «В»;



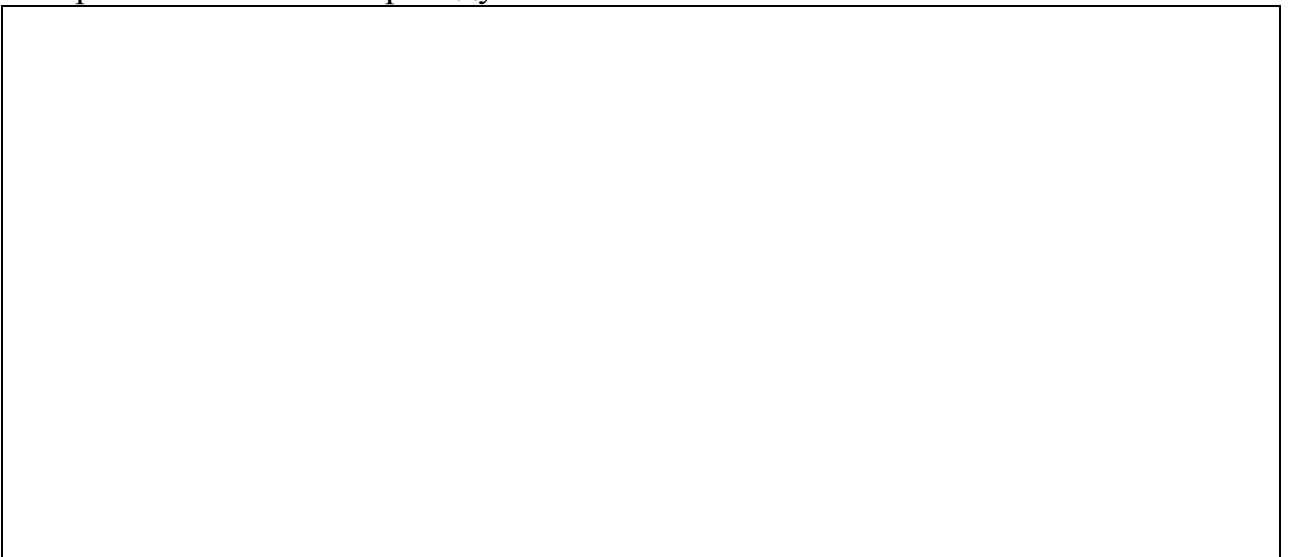
г) бригаду разделили на две, назначив бригадирами «А» и одного из активных рабочих («Б», «В»);



д) один из активных рабочих («Б», «В») перешел в другую бригаду;



е) бригаду разделили на две, бригадирами назначили «А» и «Б», который взял к себе в бригаду «В».



3. Выберите одну из предложенных выше альтернатив, которая позволит наилучшим образом решить кадровую ситуацию. Обоснуйте свой выбор:

Задание 1.4. Анализ кадровых ситуаций

Ситуация 1. Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи. Выберите и обоснуйте вариант поведения в этой ситуации. Если необходимо, по Вашему мнению, варианта нет, предложите свой вариант развития событий в указанной ситуации.

Варианты ответов:

1) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во вне рабочее время;

2) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

3) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант решения;

4) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

Ситуация 2. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Постановка задачи. Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Выберите и обоснуйте вариант поведения в этой ситуации. Если необходимо, по Вашему мнению, варианта нет, предложите свой вариант развития событий в указанной ситуации.

Варианты ответов:

1) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

2) в интересах дела постараетесь вызвать его на деловой разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

3) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

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

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 2.1. Необходимо расставить перечисленные функции службы управления персоналом (табл. 3) в логической последовательности.

Таблица 3 – Функции службы управления персоналом

Функция	Номер
Обеспечение потребности в персонале	
Использование персонала	
Анализ маркетинговой информации	
Разработка системы целей управления персоналом	
Определение содержания труда на каждом рабочем месте	
Выбор путей покрытия потребности в персонале	
Адаптация персонала	
Определение функций и организационной структуры службы управления персоналом	
Формирование системы управления персоналом	
Планирование качественной и количественной потребности в персонале	
Отбор персонала	
Определение потребности в персонале	
Производственная социализация персонала	
Мотивация трудовой деятельности	
Управление карьерой персонала	
Высвобождение персонала	
Определение содержания и процесса мотивации	
Деловая оценка персонала	
Использование денежных и неденежных побудительных систем	
Развитие персонала	
Организация обучения персонала	

Задание 2.2. Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел (1), отдел безопасности (2), канцелярию (3), финансово-экономический отдел (4), отдел социально-бытового обслуживания (5), отдел управления персоналом (6), лаборатория социологических исследований (7), бухгалтерию (8), начальник структурного подразделения (отдела) (9), начальник отдела управления персоналом (10), руководитель организации (11).

Функции отдела управления персоналом (кадровой службы) приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Функции отдела управления персоналом

Функция	Подразделение (субъект)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров											
2. Составление плана потребности в персонале											
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4. Изучение причин текучести кадров											
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
6. Создание резерва кадров и его обучение											
7. Ведение личных дел											
8. Оформление документации для награждения											
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
11. Осуществление трудовой мотивации персонала											
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
13. Анализ состава и структуры персонала											

Постановка задачи. Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения функций отделом управления персоналом при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания. Схема взаимосвязей отражает горизонтальные взаимосвязи функциональных подразделений аппарата управления. Она представляет собой таблицу, с левой стороны которой по вертикали формируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов поставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимую для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Необходимо проставить символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия того или иного отдела или должностного лица в выполнении этих функций. В качестве ответственного лица (О) и лица, принимающего решения (Р) может выступать только 1 субъект (подразделение, руководитель). Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клетка остается пустой.

Задание 2.3. Имеются следующие принципы службы управления персоналом:

1) подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрений высокой производительности труда;

2) подчеркивать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;

3) нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;

4) поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;

5) стимулировать принятие работниками на себя ответственности сложных ситуациях;

6) предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей;

7) лучше расставлять кадры;

8) повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

9) обеспечивать справедливую оплату труда;

10) оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы к заданию:

1. Какие принципы должны присутствовать в регулярной практике службы управления персоналом.

2. На основе лекционного материала по теме и изучения открытых онлайн-источников отметьте те принципы, которые, по Вашему мнению, наиболее характерны для кадровых служб организаций в Республике Беларусь.

Задание 2.4. Служба управления персоналом машиностроительного предприятия включает несколько функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Среднесписочная численность работников – 4300 человек. Полезный фонд рабочего времени одного работника – 1940 часов в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, – 1,15. Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч): управление наймом и учетом персонала – 11510, управление развитием персонала – 8230, планирование и маркетинг персонала – 13 600, управление мотивацией поведения персонала – 10 110, управление трудовыми отношениями – 5108, обеспечение нормальных условий труда – 6120, управление социальным развитием – 1380.

Постановка задачи. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом. На основе расчета сделайте вывод о наиболее трудоемкой функции службы управления персоналом.

Методические указания. Расчет плановой численности службы управления персоналом производить методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций.

Решение:

Задание 2.5. Фактическая численность подсистем системы управления персоналом предприятия составляет (человек): управление наймом и учетом персонала – 8, управление развитием персонала – 3, планирование и маркетинг персонала – 9, управление мотивацией поведения персонала – 7, управление трудовыми отношениями – 3, управление социальным развитием – 8.

Постановка задачи.

1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.

Решение:

2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода (по данным задания 2.4). Сравните со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

Решение:

3. Рассчитайте, сколько работников предприятия приходится на одного кадрового специалиста. Сравните с опытом зарубежных стран.

Решение:

4. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в задаче 4.4 (табл. 5).

Таблица 5 – Выполнение плана по численности персонала кадровой службы

Подсистема	План	Факт	Отклонение
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

5. На основе расчета в п. 4 предложите мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом предприятия либо по их дополнительному привлечению.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

3.1 Планирование численности персонала организации

Задание 3.1. На основе данных таблицы 6 проанализируйте обеспеченность организации персоналом в 2025 году.

Таблица 6 – Анализ обеспеченности организации персоналом

Показатели	2024 г.	2025 г.		Отклонение		Выполнение плана, %
		план	факт	от плана	от пред. года	
Среднесписочная численность всего по организации, в т.ч.:		1 264	1 276			
– промышленно-производственный персонал, в т.ч.:	1 068		1 087			
– рабочие		905	915			
– служащие	173	170				
– непромышленная группа	190	189				

Вывод: _____

Задание 3.2. На основе исходных данных (табл. 7) необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод, учитывающие трудоемкость производства.

Таблица 7 – Трудоемкость производства изделий

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

Методические указания. Формулы для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости (1–2):

$$Ч_{пер} = T_{np} / T_{нф}, \quad (1)$$

где T_{np} – время, необходимое для выполнения производственной программы всеми работниками, часов; $T_{нф}$ – полезный фонд времени одного работника, часов.

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.н.i}) / K_{в}, \quad (2)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе; N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции; T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции, часов; $T_{н.н.i}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции, часов; $K_{в}$ – коэффициент выполнения норм времени, коэф.

Решение:

Задание 3.3. На основе имеющихся исходных данных и таблицы 8 необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Исходные данные. Количество агрегатов – 8. Режим работы агрегатов – двухсменный. Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8. Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4. Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 часов. Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа. Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Таблица 8 – Характеристики работы агрегатов

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, часов	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,025	50
Контроль рабочего процесса	0,095	140
Выгрузка агрегата	0,035	50

Методические указания. Для расчета численности персонала по нормам обслуживания используется следующая формула (3):

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / H_{об}] K_n \quad (3)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов; $K_{загр}$ – коэффициент загрузки; $H_{об}$ – норма обслуживания; K_n – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Норма обслуживания рассчитывается следующим образом (4):

$$H_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_о \quad (4)$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного работника за день или смену; n – количество видов работ по обслуживанию агрегата; t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ; n_i – количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену; $T_о$ – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max}, \quad (5)$$

где $N_{общ}$ – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы; N_{max} – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Решение:

Задание 3.4. На основе имеющихся исходных данных, представленных в таблице 9, необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Таблица 9 – Исходные данные для расчета численности персонала

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, часов
Расчет денежной наличности	750	1,5
Учет доходов-расходов предприятия	4500	0,75
Расчет сводного финансового баланса	500	4,25

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1940 ч;
 Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,2;
 Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,15;
 Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Методические указания. Для расчета численности административно-управленческого персонала, по методу Розенкранца, используется следующая формула:

$$Ч_{п} = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв}, \quad (6)$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников; m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т. п.) в рамках i -го вида работ за установленный период; t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ; T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах; $K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

Решение:

3.2 Кадровая политика организации

Задание 3.5. Проанализируйте кадровую ситуацию в организации и определите тип кадровой политики. Обоснуйте свой выбор.

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, составляет 350 человек. На рынке организация действует около десяти лет. Возраст работников 30–45 лет. Работники – в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и трех специалистов. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с кандидатами на вакантные рабочие места (должности), подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть времени работники заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести, причины которой не анализируются. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Работа по предупреждению и управлению конфликтами в организации не проводится.

Организация не испытывает дефицита кадров благодаря достаточно высокой заработной плате. Практикуется наем персонала на временную работу. Развитию персонала организация уделяет незначительное внимание.

Тип кадровой политики:

Задание 3.6. По материалам открытых источников сети Интернет выберите любую известную Вам организацию в Республике Беларусь (это может быть организация, в которой Вы работаете) и проанализируйте на ее примере процесс формирования кадровой политики. По результатам анализа подготовьте ответы на следующие вопросы.

1. Отрадите цели управления персоналом организации.

2. Назовите кадровые документы, которые разработаны и приняты в данной организации?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

3. Опишите место и роль кадровой политики в стратегии развития организации?

4. Определите тип кадровой политики данной организации.

5. Назовите основные направления реализации кадровой организации.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

6. Влияет ли реализация кадровой политики на конкурентоспособность выбранной Вами организации?

7. Предложите направления совершенствования кадровой политики.

--

3.3 Оценка эффективности работы персонала

Задание 3.7. На основании справки о приеме и увольнении работников проанализируйте движение персонала организации за 2024–2025 гг. посредством расчета показателей движения кадров в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика движения персонала организации за 2024–2025 гг.

Коэффициент	2024 г.	2025 г.	Отклонение	Темп роста, %
1. Коэффициент оборота по приему, в т. ч.				
– внутреннему				
– внешнему				
2. Коэффициент оборота по выбытию				
3. Коэффициент восполнения кадров				
4. Коэффициент постоянства кадров				
5. Коэффициент текучести, в т. ч.				
– активной				
– пассивной				

Формулы для расчета:

--

Задание 3.8. На основании данных таблицы 11 проанализируйте использование фонда рабочего времени организации за 2024–2025 гг. в таблице 12 с помощью абсолютных, относительных, средних и интегральных показателей.

Таблица 11 – Исходные данные для анализа использования рабочего времени организации за 2024–2025 гг.

Показатели	2024 г.	2025 г.
Число чел.-дней явок и неявок на работу	405 636	416 206
Отработанное время, чел.-дней	240 064	241 983
Выходные и праздничные дни, чел.-дней	114 005	120 347
Неявки по уважительным причинам, чел.-дней	44 679	46 312
Потери рабочего времени, чел.-дней, в том числе:	6 888	7 564
– отпуска без сохранения заработной платы	6 222	6 639
– прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	666	925
Отработанные человеко-часы	1 949 389	1 961 211
Средняя численность работников, по которым отражаются данные об использовании рабочего времени, чел.	1 111,3	1 140,3

Таблица 12 – Анализ показателей использования рабочего времени организации и их динамики за 2024–2025 гг.

Показатели	2024 г.	2025 г.	Изменение
<i>Абсолютные показатели</i>			
Календарный фонд времени, чел.-дней			
Табельный фонд времени, чел.-дней			
Максимально возможный фонд времени, чел.-дней			
Фактически отработанное время, чел.-дней			
<i>Относительные показатели</i>			
Коэффициент использования календарного фонда времени			
Коэффициент использования табельного фонда времени			
Коэффициент использования максимально возможного фонда времени			
<i>Средние показатели</i>			
Среднее фактическое количество дней, отработанных одним работником; дней			
Среднее максимально возможное количество дней, отработанных одним работником; дней			
Среднее число неявок в расчёте на одного работника, единиц			
Фактическая продолжительность рабочего дня, часов			

Окончание таблицы 12

<i>Обобщающие показатели</i>			
Коэффициент использования рабочего периода (года)			
Коэффициент использования рабочего дня			
Интегральный коэффициент использования рабочего времени			

Вывод: _____

Задание 3.9. На основании таблицы 13 рассчитайте основные показатели эффективности использования персонала и оцените динамику их изменения за 2024–2025 гг. в таблице 14.

Таблица 13 – Исходные данные для анализа показателей эффективности использования персонала организации

Показатели	2024 г.	2025 г.
Объем производства продукции (работ, услуг) в отпускных ценах за вычетом налогов и сборов, исчисляемых из выручки, тыс. руб.	113 571	112 602
Затраты на производство продукции (работ, услуг), тыс. руб.	107 913	106 399
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	11 384	12 274
Фонд заработной платы работников, тыс. руб.	12 519,9	13 075,9
Среднесписочная численность персонала, чел.	1 258	1 276
Количество отработанных человеко-часов, тыс. человеко-часов	1 949,4	1 961,2
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	6 658	5 626
Валовая добавленная стоимость, тыс. руб.	27 385	28 317

Таблица 14 – Анализ показателей эффективности использования персонала организации за 2023–2024 гг.

Показатели	2024 г.	2025 г.	Отклонение	Темп роста, %
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.				
Трудоёмкость продукции, часов				
Доля затрат на оплату труда в структуре затрат на производство продукции (работ, услуг), %				
Зарплатоотдача, руб.				

Окончание таблицы 14

Зарплатоёмкость, руб.				
Прибыль в расчёте на одного среднесписочного работника, тыс. руб./чел.				
Валовая добавленная стоимость на одного работника, тыс. руб./чел.				

Задание 3.10. Внедрение комплекса оздоровительных мероприятий на предприятии позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определить экономическую эффективность внедрения мероприятий по следующим исходным данным (табл. 15).

Таблица 15 – Исходные данные для анализа эффективности мероприятий

Наименование показателя	Ед. изм.	Значение
1. Годовые потери рабочего времени по болезни:		
– до внедрения мероприятия	%	5,8
– после внедрения мероприятия	%	4,7
2. Численность рабочих до внедрения мероприятия	чел.	3 200
3. Годовой объем производства проектируемого периода	тыс. руб.	41 000
4. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде	руб.	13 056

Методические указания. Прирост производительности труда (Π) в результате экономии численности работников (формула 7):

$$\Pi = \frac{\mathcal{E}_ч \cdot 100}{(Ч_{ср} - \mathcal{E}_ч)}, \quad (7)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.; $Ч_{ср}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

Относительная экономия (высвобождение) численности работников ($\mathcal{E}_ч$), чел. (формула 8):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{B_1 - B_2}{100 - B_2} \cdot Ч, \quad (8)$$

где B_1 , B_2 – потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %; $Ч$ – численность работающих до внедрения мероприятия.

Решение:

3.4 Развитие и маркетинг персонала

Задание 3.11. В связи с изменением специализации предприятия ожидаются изменения и в профессиональной структуре рабочих. Вместе с тем известно, что значительная часть рабочих наряду со своей основной профессией, по которой они были приняты на работу, владеет дополнительными профессиями. Отсюда возникает вопрос: в какой мере можно рассчитывать на профессиональную мобильность рабочих, т. е. на смену рабочими своей основной профессии на одну из дополнительных, поскольку от этого будет зависеть решение вопроса о сокращении излишней численности по одним профессиям и найм новых рабочих по другим профессиям.

Исходные данные. Отдел кадров представил следующие данные о наличии на предприятии рабочих разных профессий (табл. 16).

Таблица 16 – Профессиональная структура

Профессия	Численность рабочих:	
	чел.	в % к итогу
А	20	
Б	40	
В	60	
Г	30	
Д	50	
Всего	200	100,00

Изучение личных дел рабочих показало, что многие из них имеют другие профессии, по которым они работали ранее. Результаты изучения представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Численность рабочих, владеющих указанной профессией

Профессия	Количество человек
А	30
Б	70
В	66
Г	30
Д	60
Е	14
Ж	10
Другие	20
Итого человеко-профессий:	

Социологический опрос рабочих, владеющих дополнительными профессиями, относительно степени их освоения и готовности в случае производственной

необходимости сменить свою основную профессию на одну из имеющихся у них дополнительных профессий дал следующие результаты (табл. 18).

Примечание. Рабочие с основной профессией «Г» дополнительных профессий не имели. Профессия «Ж» и другие дополнительные профессии в условиях новой специализации не потребуются.

Постановка задачи. Рассчитать и проанализировать степень профессиональной гибкости (профессиональной мобильности), характеризующей возможность предприятия осуществить маневр с собственной рабочей силой, приспособив ее профессиональную специализацию к новым условиям производства.

Таблица 18 – Результаты социологического опроса рабочих, владеющих дополнительными профессиями

Профессия	Готовы сменить профессию на данную дополнительную		Отказались вернуться к дополнительной профессии
	Обучение не требуется (d_1). %	Незначительное обучение требуется (d_2), %	
А	20	30	50
Б	10	20	70
В	–	–	100
Д	–	20	80
Е	24	16	60

Методические указания. Степень профессиональной гибкости рабочих может быть охарактеризована с помощью следующей системы показателей.

1. Коэффициент, характеризующий общее поле профессиональной мобильности по отношению к общей численности рабочих ($K_{общ}$) (формула 9):

$$K_{общ} = 1 + \frac{Ч_{мн}}{Ч}, \quad (9)$$

где $Ч_{мн}$ – общее количество человеко-профессий, освоенных рабочими (например, один рабочий владеет двумя профессиями, т. е. имеем две человеко-профессии); $Ч$ – общая численность рабочих.

2. Коэффициент потенциально возможной профессиональной гибкости (K) (формула 10):

$$K = 1 + \frac{Ч^I}{Ч}, \quad (10)$$

где $Ч^I$ – численность чел.-проф., которые могут найти применение в новом производстве.

3. Коэффициент реально возможной профессиональной гибкости ($K_{рнг}$) (формула 11):

$$K_{рнг} = 1 + \frac{\sum_{i=1}^n (Ч_{мн}^i - Ч^I)(d_1^i + d_2^i)}{Ч}, \quad (11)$$

где $Ч_{iчп}$ – численность рабочих, владеющих i -й профессией (например, профессией «А»; $Ч^l$ – численность рабочих, принятых на работу по i -й профессии; $di1$ и $di2$ – соответственно доля рабочих готовых сменить свою основную профессию на i -ю дополнительную и при этом обучения не потребуется, и доля рабочих готовых сменить профессию, но при условии непродолжительной дополнительной подготовки; n – количество профессий, которые найдут применение в новом производстве.

Решение:

Вывод: _____

Задание 3.12. На основе анализа сайтов по поиску работы и онлайн-порталов вакансий (например, rabota.by, praca.by, belmeta.com, gsz.gov.by) охарактеризуйте конъюнктуру рынка труда Республики Беларусь в таблице 19.

Таблица 19 – Конъюнктура рынка труда Республики Беларусь на _____

Онлайн-ресурс	Количество вакансий	Количество резюме	Конъюнктура
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Формула для расчета конъюнктуры:

Вывод: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4.
СУЩНОСТЬ И НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И
НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА. ИЗУЧЕНИЕ ЗАТРАТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ
И ВРЕМЕНИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ

Задача 4.1. Определите показатели среднегодовой, среднедневной и среднечасовой производительности труда, если за год произведено продукции на сумму 7 560 тыс. руб., среднесписочная численность рабочих – 420 человек, количество рабочих дней в году 250, продолжительность рабочего дня – 8 ч.

--

Задача 4.2. Определите темпы изменения производительности труда (табл. 21) при изготовлении отдельных видов изделий и в целом по всей номенклатуре выпускаемой продукции на основании данных таблицы 20:

Таблица 20 – Исходные данные

Наименование изделия	Плановый период		Отчетный период	
	Объем производства, тыс. руб.	Численность работающих, чел.	Объем производства, тыс. руб.	Численность работающих, чел.
Изделие А	50 000	74	56 200	80
Изделие Б	12 600	32	14 100	35
Изделие В	38 200	55	35 600	48
Итого				

Таблица 21 – Расчет выработки по видам продукции

Выработка	Плановый период	Отчетный период	Отклонение	Темп роста, %
Изделие А				
Изделие Б				
Изделие В				
Итого				

Задание 4.3. Определите норму времени, если известно: время основной работы – 25 с., время вспомогательной работы – 13 с., время на отдых и личные надобности – 1 мин., время обслуживания – 1,12 мин., время на подготовительно-заключительные работы – 9 с.

Задание 4.4. Определите норму штучно-калькуляционного времени, если в партии – 15 изделий, время основной работы – 20 с., время вспомогательной работы – 6 с., время на обслуживание рабочего места – 9 с., время на отдых и личные надобности – 3 с., подготовительно-заключительное время – 75 с.

Задание 4.5. Определить норму времени и норму оперативного времени, если известно, что время основной работы – 18,9 мин., время вспомогательной работы – 19 % от основного; время на отдых и личные надобности – 1 565 с., время обслуживания – 5,1 мин., время на подготовительно-заключительные работы – 12 % от оперативного.

Задание 4.6. Рассчитайте штучное время, штучно-калькуляционное и время на партию деталей, если время машинной обработки – 12 мин., время ручной работы – 6 мин., вспомогательное время – 3 мин., норматив времени на отдых и личные надобности – 8 % от оперативного времени, подготовительно-заключительное время на партию деталей – 15 мин., в партии 18 деталей.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5.
ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕТОДЫ РАБОТЫ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
НОРМИРОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 5.1. Определите, как изменится норма времени и норма выработки, если известно, что первоначально норма оперативного времени на выполнение операции составляла 120 с., подготовительно-заключительное время и время на обслуживание рабочего места составляло 15 % от оперативного, время на отдых и личные надобности – 1400 с. в смену. В результате проведения ряда мероприятий по организации труда подготовительно-заключительное время и время на обслуживание рабочего места стало составлять 32 мин. в смену. Время смены – 480 мин.

Задание 5.2. Определите, как изменится норма выработки, если первоначальная норма оперативного времени на выполнение операции составляла 129 с., подготовительно-заключительное время и время на обслуживание рабочего места – 14 с., время на отдых и личные надобности – 7 с. В ходе проведения мероприятия были выявлены и исправлены недостатки. Норма оперативного времени уменьшилась до 112 с., а подготовительно-заключительное время сократилось на 27 %.

Задание 5.3. Определите экономическую эффективность от внедрения мероприятий по совершенствованию рабочего места бухгалтера в результате оснащения его современной организационно-технологической оснасткой и средствами связи, если до внедрения мероприятия: потери рабочего времени одним работником составляли 300 мин. в неделю или 60 мин. в течение рабочего дня; среднесписочная численность работников до внедрения мероприятия – 8 чел.; среднемесячная заработная плата одного работника 1 250 руб. (табл. 22).

Таблица 22 – Единовременные затраты на мероприятия по улучшению организации рабочих мест и их обслуживанию составили:

Наименование	Количество	Затраты на ед., руб.
Покупка дополнительной оргтехники	2	2500
Обслуживание оргтехники	12	120
Местная связь	1	150
Система электронного документооборота	1	50
Ремонт кабинета	1	2600
Система кондиционирования	1	3200
Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности	0,15	

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Менеджмент (по направлениям)», «Экономика и управление на предприятии», «Бизнес-администрирование», «Экономика электронного бизнеса» / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышэйшая школа, 2023. – 463 с.
2. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник / М. И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 380 с.
3. Бычин, В. Б. Регламентация и нормирование труда: учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 188 с.
4. Егоршин, А. П. Организация труда персонала : учебник / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-Москва, 2024. – 301 с.
6. Митрахович, О. А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации : учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по специальностям переподготовки «Управление персоналом», «Кадровая политика в государственных органах и организациях» / О. А. Митрахович, Н. В. Азаренок, В. Н. Кивайко ; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2023. – 311 с.
7. Организация, нормирование и оплата труда в пищевой промышленности : учебное пособие / Л. Т. Печеная, И. Е. Домарев, Е. Ю. Астраханцева, Р. С. Зиякаев ; под общ. ред. Л. Т. Печеной. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 191 с.
8. Петрович, М. В. Управление персоналом : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Менеджмент», «Экономика и управление», «Бизнес-администрирование» / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2024. – 627 с.
9. Тебекин, А. В. Управление персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент» / А. В. Тебекин. – Москва : КНОРУС, 2020. – 623 с.
10. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева ; под ред. И. Б. Дураковой. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 570 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Справка о приеме и увольнении работников организации

Таблица А.1 – Данные о приеме и увольнении работников за 2024 год

Период	Принято				Уволено											Численность	
	окончив. учебные заведения	по переводу	самим предприятием	Всего	переводом	в связи с окончанием срока тр. догов.	в связи с уходом на пенсию	по собственному желанию	по соглашению сторон	за нарушения труд. дисц.	по сокращению	со смертью, уходом в армию, по приговору суда, направлению в ЛТП	в связи с остановом	Всего	на начало периода	на конец периода	
январь			3	3		2	1		3	1				7	1208	1204	
февраль	1		8	9		1			1	1				3	1204	1210	
март			7	7					7					7	1210	1210	
1 квартал	1	0	18	19	0	3	1	0	11	2	0	0	0	17	1208	1210	
апрель			13	13		1	1		7					9	1210	1214	
май	1		3	4		1		1	3					5	1214	1213	
июнь			24	24		1			4	2				7	1213	1230	
2 квартал	1	0	40	41	0	3	1	1	14	2	0	0	0	21	1210	1230	
6 месяцев	2	0	58	60	0	6	2	1	25	4	0	0	0	38	1208	1230	
июль	1		10	11		8		1	8			1		18	1230	1223	
август	4		18	22		18			13					31	1223	1214	
сентябрь			12	12		1			3	1				5	1214	1221	
3 квартал	5	0	40	45	0	27	0	1	24	1	0	1	0	54	1230	1221	
9 месяцев	7	0	98	105	0	33	2	2	49	5	0	1	0	92	1208	1221	
октябрь			11	11		2	1		5					8	1221	1224	
ноябрь			19	19		4			6	1		1		12	1224	1231	
декабрь			21	21		4			9			1		14	1231	1238	
4 квартал	0	0	51	51	0	10	1	0	20	1	0	2	0	34	1221	1238	
Год	7	0	149	156	0	43	3	2	69	6	0	3	0	126	1208	1238	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Таблица А.2 – Данные о приеме и увольнении за 2025 год

Период	Принято				Уволено											Численность	
	окончив. учебные заведения	по переводу	самим предприятием	Всего	переводом	в связи с окончанием срока тр. догов.	в связи с уходом на пенсию	по собственному желанию	по соглашению сторон	за нарушения труд. дисц.	по сокращению	со смертью, уходом в армию, по приговору суда,	направление в ЛТП	в связи с остановом	Всего	на начало периода	на конец периода
январь			3	3		4		1	5			1			11	1238	1230
февраль	1		14	15		1		1	5	1					8	1230	1237
март			4	4		1	1	1	10						13	1237	1228
1 квартал	1	0	21	22	0	6	1	3	20	1	0	1	0	0	32	1238	1228
апрель			10	10	1			1	10			1			13	1228	1225
май		1	4	5		4			5	2		1			12	1225	1218
июнь		1	35	36	1	1		1	6			1			10	1218	1244
2 квартал	0	2	49	51	2	5	0	2	21	2	0	3	0	0	35	1228	1244
6 месяцев	1	2	70	73	2	11	1	5	41	3	0	4	0	0	67	1238	1244
июль	10		32	42		10	1	1	12	1					25	1244	1261
август	2		22	24		21			14	2					37	1261	1248
сентябрь			21	21	2	5		1	5	6					19	1248	1250
3 квартал	12	0	75	87	2	36	1	2	31	9	0	0	0	0	81	1244	1250
9 месяцев	13	2	145	160	4	47	2	7	72	12	0	4	0	0	148	1238	1250
октябрь	3		34	37		2		1	9	4					16	1250	1271
ноябрь		1	17	18		3		1	6	1		2			13	1271	1276
декабрь	1		10	11		5		4	5	2					16	1276	1271
4 квартал	4	1	61	66	0	10	0	6	20	7	0	2	0	0	45	1250	1271
Год	17	3	206	226	4	57	2	13	92	19	0	6	0	0	193	1238	1271

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Рабочая тетрадь

Составители:

Ванкевич Елена Васильевна
Коробова Елена Николаевна
Горовой Станислав Олегович

Корректор *А.С. Прокопюк*
Компьютерная верстка *С.О. Горовой*

Подписано к печати 16.02.2026. Формат 60x90 ¹/₈. Усл. печ. листов 4,6.
Уч.-изд. листов 2,8. Тираж 40 экз. Заказ № 44.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.