

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФАКУЛЬТЕТ
МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ТУРИЗМУ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

і контрольні завдання до виконання практичних занять

з дисципліни УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

для здобувачів

підготовки

галузі знань

спеціальності

освітньо-професійної програми

факультету

4 курсу

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

Бізнес-адміністрування

Міжнародних економічних відносин,

управління і бізнесу

Хмельницький – 2025 р.

Методичні рекомендації і контрольні завдання до виконання практичних занять з дисципліни «Управління персоналом» підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент.

РОЗРОБНИКИ: Шукліна В.В., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, к.е.н., доцент.

Рецензент: Корчевська Л.О., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, д.е.н., професор

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту, маркетингу і туризму

Протокол № 1 від « 01 » 09 2025 року

Завідувач кафедри



Руслан НАБОКА

УЗГОДЖЕНО: З НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИМ ВІДДІЛОМ

Реєстраційний номер №35/048-03.09.2025

ВСТУП

У сучасних умовах суттєво підвищується роль управління персоналом як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Управління персоналом слід розглядати як сукупність соціально-психологічних, організаційних, правових та економічних знань, навичок і дій, які направлені на залучення, адаптацію, мотивацію, розвиток та раціональне використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства та максимальної реалізації потенціалу кожного працівника. Основами управління персоналом повинен оволодіти кожен фахівець з менеджменту.

Метою навчальної дисципліни «Управління персоналом» є формування у здобувачів теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для забезпечення оптимального складу персоналу, розробки та реалізації кадрової політики й ефективного управління людськими ресурсами організації, з оволодінням вміннями, як знаходити, відбирати, навчати, мотивувати, оцінювати та розвивати персонал для досягнення стратегічних цілей організацій, їх підрозділів.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей:

1. ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.
2. ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
3. ЗК12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
4. ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту,
5. ФК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.
6. ФК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
7. ФК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
8. ФК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Очікувані результати навчання.

Внаслідок вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН13. Спілкуватись в усній та письмовій формі державною мовами.

ПРН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

Оскільки лекції, як форма навчання, забезпечують в основному передачу лише знань засвоюваного предмету, вони повинні раціонально поєднуватися з різними видами практичних занять, на яких слід закріплювати, розширювати й поглиблювати одержувані на лекціях знання і виробляти вміння та навички практичної діяльності, а також контролювати хід засвоєння студентами навчального матеріалу, забезпечуючи тим самим зворотній зв'язок викладача зі студентом. Розроблена робоча програма з дисципліни «Управління персоналом» передбачає, крім лекцій, проведення практичних занять: розгляд теоретичних проблем курсу, рішення практичних завдань, розгляд конкретних ситуацій, з метою формування у студентів вмінь формулювати своє бачення вирішення проблеми на основі вивчення та критичного аналізу різних точок зору вчених та практиків, навичок виконання економічних розрахунків, проведення аналітичної роботи.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

Змістова сутність соціальної системи управління персоналом на підприємстві

В умовах динамічних трансформацій ринку праці та невизначеності зовнішнього середовища персонал перестає бути лише виконавчим ресурсом, перетворюючись на складну соціальну систему, стан якої безпосередньо визначає життєздатність всієї організації. Опанування цієї теми дозволяє керівникам ефективно структурувати кадровий склад за професійно-кваліфікаційними ознаками та впроваджувати цілеспрямовані програми соціального розвитку для підвищення загальної продуктивності праці.

Мета заняття: опанувати теоретичні основи управління персоналом як соціальною системою, вивчити структуру персоналу та завдання організації трудового процесу.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Тестування за темою 1

Питання, що підлягають розгляду:

1. Що передбачає управління персоналом як соціальна система підприємства, її мета та складові?

2. Охарактеризувати ключові аспекти управління персоналом як соціальної системи

3. Основні характеристики персоналу організації

4. Мета і завдання побудови професійно-кваліфікаційної структури персоналу

5. Соціальний розвиток в управлінні персоналом

6. Види компетентності працівника, його рівень кваліфікації. Тарифно-кваліфікаційні довідники (характеристики)

Практичні завдання та аналітичні вправи:

- Завдання 1.1. Побудувати структурно-логічну схему «Завдання управління персоналом в області організації трудового процесу».
- Завдання 1.2. Здійснити групування персоналу умовного підприємства за категоріями, професіями, спеціальностями та кваліфікаційними рівнями на основі наданого масиву даних.
- Завдання 1.3. Описати зміст процесу планування потреби в персоналі та планування коштів на оплату праці.
- Завдання 1.4. Систематизувати шляхи підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: Соціальна структура трудового колективу як сукупність взаємопов'язаних людей, які об'єднані спільними цілями та мають різні соціальні характеристики

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 1 (максимально - 1 бал), опрацювання матеріалу лекції в системі Moodle (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [2], [3, с. 34-43], [4, с. 27-51], [5], [11], [15]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Планування потреб у персоналі на підприємстві

Формування стратегічно орієнтованої кадрової політики є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже раціональна організація праці та належні її умови є фундаментом для мінімізації виробничих ризиків. Отримані знання дозволяють майбутнім менеджерам грамотно проєктувати робочі місця, застосовувати інструменти технічного

нормування праці та точно розраховувати довгострокову потребу організації в кадрах.

Мета заняття: засвоїти принципи формування кадрової політики, організації умов праці, раціонального розподілу і кооперації праці та методів планування потреб у персоналі.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Практичне завдання – планування потреб у персоналі на підприємстві
3. Тестування за темою 2

Питання, що підлягають розгляду:

1. В чому сутність управління персоналом, його завдання та мета?
2. За яких умов персонал підприємства буде використовуватися ефективно?
3. Створення та постійне дотримання організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних та психофізіологічних умов праці
4. Раціональний розподіл і кооперація праці на підприємстві
5. Планування, оснащення, забезпечення та обслуговування робітниць
6. Технічне нормування праці
7. Регулювання трудової діяльності персоналу

Типові задачі

Задача 1

Для планування потреб у персоналі розрахувати за вихідними даними за варіантом для практичних занять явочну чисельність основних робітників швейного цеху та визначити склад основних і допоміжних робітників.

Управління персоналом повинно забезпечити ефективне використання трудового потенціалу підприємства через виконання функції менеджменту з планування кількісної та якісної потреби у персоналі, мотивацію та контроль персоналу, організацію трудового процесу. Розрахувати явочну та облікову чисельність основних та допоміжних робітників швейного цеху, чисельність адміністративно-управлінського персоналу (АУП).

Методичні рекомендації до рішення задач

Явочна чисельність основних робітників швейного цеху за видами продукції за зміну розраховується за формулою:

$$Q_{я.о.} = \frac{t_{Т.В.} * \Pi i * Kв}{t_{зм}} \text{ чол / зм,} \quad (2.1)$$

де $t_{Т.В.}$ – технологічна трудомісткість виготовлення виробу, с;

Πi – потужність потоку, вир./зм;

$t_{зм}$ – тривалість зміни, с.; (8 годин)

$Kв$ – коефіцієнт використання виробничої потужності.

Потужність потоку, технологічна трудомісткість виробу та коефіцієнт використання виробничої потужності слід прийняти на підставі вхідних даних.

Розрахунок явочної чисельності основних робітників швейного цеху слід виконати в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розрахунок явочної чисельності основних
робітників швейного цеху

Продукція	Технологічна трудомісткість виробу, с ($t_{т.в.}$)	Виробнича потужність вир/зм. (П)	Коефіцієнт використання виробничої потужності (Кв)	Тривалість зміни, с	Явочна чисельність основних робітників швейного цеху за зміну, чол.(Чя.о.)
1	2	3	4	5	6
Спідниця					
Брюки					
Жакет					
Разом	X	X			

За технологічною схемою процесу виробництва необхідно розписати чисельність швачок і прасувальниць за професіями та розрядами (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Склад основних робітників швейного цеху

Професія	Розряд	Структура робітників, %	Явочна чисельність робітників, осіб/зм, (Ч _{яо})			
			Спідниця	Брюки	Жакет	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Швачки	2	7,3				
Швачки	3	43,8				
Швачки	4	8,3				
Швачки	5	2,1				
Прасувальниці	3	26,0				
Прасувальниці	4	5,2				
Прасувальниці	5	7,3				
Разом	X	100				

Чисельність допоміжних робітників швейного цеху розраховується за структурою, прийнятою за даними діючого підприємства. Основні робітники на потоці складають 80% від загальної чисельності робітників швейного цеху. Чисельність допоміжних робітників складає 20% від загальної чисельності робітників швейного цеху:

$$Ч_{я.д.} = \frac{Ч_{я.о.}}{в_о} * в_{д,чол.} / зм., \quad (2.2)$$

де $в_о$ – питома вага основних робітників швейного цеху

($в_о=80\%$), %;

$в_д$ – питома вага допоміжних робітників швейного цеху

($в_д=20\%$), %.

Професійний склад допоміжних робітників швейного цеху розраховується за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад допоміжних робітників швейного цеху

Професія	Розряд	Структура, %	Явочна чисельність, ($Ч_{я.д.}$), осіб/зм
1	2	3	4
Бригадири секцій	5	7,1	
Контролери якості	2	14,3	
Механіки	5	21,4	
Механіки	6	7,1	
Чергові електрики	5	7,1	
Чергові електрики	4	7,1	
Транспортувальники деталей крою	2	14,3	
Транспортувальники готової продукції	3	14,3	
Прибиральниці виробничих приміщень	1	7,3	
Всього по зміні	X	100,0	

Розрахунок загальної чисельності адміністративно-управлінського персоналу здійснюється укрупнено. Приймається, що питома вага керівників, спеціалістів та службовців складає 20% від чисельності промислово-виробничого персоналу (чисельність виробничого персоналу вибирається із табл.2.1 та табл.2.3.)

$$\mathcal{C}_{\text{АУП}} = \frac{(\mathcal{C}_{\text{оо}} + \mathcal{C}_{\text{од}}) \cdot K_{\text{зм}} \cdot 20}{80}, \text{ осіб,} \quad (2.3)$$

де $\mathcal{C}_{\text{АУП}}$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу у двох змінах

$\mathcal{C}_{\text{оо}}$ – облікова чисельність основних робітників швейного цеху

$\mathcal{C}_{\text{од}}$ – облікова чисельність допоміжних робітників швейного цеху

$K_{\text{зм}}$ – коефіцієнт змінності (2 зміни)

Практичні завдання та аналітичні вправи:

- Завдання 2.1. Розробити склад основних і допоміжних робітників підприємства промислового та сервісного.
- Завдання 2.2. Здійснити нормування праці адміністративно-управлінського персоналу.
- Завдання 2.3. Обчислити перспективну потребу у робітниках-відрядниках методом трудомісткості виробничої програми.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: Конкурентний розвиток: Залучення та стимулювання високо кваліфікованого персоналу для впровадження інновацій та досягнення лідерства. Пасивна політика: Підтримування поточного стану речей, що може підійти для компаній, які не прагнуть наздогнати лідерів ринку.

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 1 (максимально - 1 бал), опрацювання матеріалу лекції в системі Moodle (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [2], [4], [5], [6], [8], [12]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

Визначення чисельності управлінського персоналу підприємства
за окремими функціями управління

Оптимізація чисельності та структури апарату управління є запорукою оперативної адаптації підприємства до мінливих умов ринку без надмірних витрат на утримання адміністративного штату. Здобувачі набувають навичок практичного розподілу управлінських функцій, посадових обов'язків та обґрунтованого розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу з урахуванням галузевої специфіки.

Мета заняття: Опанувати методики розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу (АУП) та вивчити функціональний розподіл посадових обов'язків.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Практичне завдання – визначення чисельності управлінського персоналу підприємства за окремими функціями управління
3. Тестування за темою 3

Питання, що підлягають розгляду:

1. У чому полягає відмінність між загальною та додатковою (чистою) потребою в персоналі? Наведіть формулу розрахунку.
2. Які переваги та недоліки мають кількісні методи прогнозування потреби в персоналі порівняно з якісними (експертними) в умовах нестабільного ринку?
3. Що таке GAP-аналіз у кадровому плануванні, і які основні стратегії реагування на виявлений кадровий дефіцит ви знаєте?
4. Як кадрове планування допомагає досягти балансу між інтересами роботодавця (оптимізація витрат) та інтересами працівників (стабільність та розвиток)?

Типові задачі

Задача 1

За вихідними даними у варіанті студента для практичних занять та з використанням попередніх практичних робіт провести розрахунки чисельності управлінського персоналу за окремими функціями управління на основі його структури; визначити доцільність формування структурних підрозділів (відділів); виконати розподіл АУП за посадами.

Методичні рекомендації до рішення задач

Чисельність управлінського персоналу за окремими функціями управління треба розрахувати на основі структури, яку наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Перелік функцій з управління та структура чисельності управлінського персоналу на підприємствах легкої промисловості

№ п/п	Функція з управління	Структура чисельності управлінського персоналу, %	Чисельність, осіб	Структурний підрозділ
1	2	3	4	5
1	Розробка та удосконалення	8,5		

№ п/п	Функція з управління	Структура чисельності управлінського персоналу, %	Чисель- ність, осіб	Структу р-ний підрозді л
	виробів, техніки та технології			
2	Стратегічне техніко-економічне планування	4,3		
3	Контроль якості продукції та технологічного процесу	3,5		
4	Бухгалтерський облік та фінансова діяльність підприємства	19,7		
5	Загальне керівництво підприємством	7,0		
6	Комплектування та підготовка кадрів	1,8		
7	Загальне діловодство та господарське обслуговування	2,2		
8	Техніка безпеки	1,4		
9	Планування та організація праці та заробітної плати	5,6		
10	Загальне лінійне керівництво основним виробництвом	12,4		
11	Ремонтно-енергетичне обслуговування	14,9		
12	Матеріально-технічне забезпечення та збут продукції	4,1		
13	Паливно-транспортне обслуговування	14,8		
	Разом	100		

Наступним кроком є визначення доцільності формування структурних підрозділів. При цьому найбільш важливими критеріями є чисельність та кваліфікаційний склад працівників даного підрозділу, характер робіт, що виконуються.

Основний структурний підрозділ в апараті управління - це відділ. Відділ формується за умов, якщо мінімальна кількість працівників, що виконують визначену функцію, складає 10 осіб; для формування бюро ця кількість становить від 7 до 9 осіб. Сектор – від 1 до 6 осіб.

Для конструкторських та технологічних підрозділів у відділ об'єднують 21 особу, а у бюро – 16 осіб. Якщо чисельність працівників менше, ніж зазначена, то призначають старших спеціалістів та спеціалістів.

Після формування відділів та бюро визначають їх внутрішню структуру, використовуючи такі формули:

$$Y_1 = 0,6 + 0,0206x,$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925x,$$

$$Y_3 = -0,26 + 0,2567x,$$

$$Y_4 = -1,66 + 0,6272x.$$

де Y_1 – чисельність заступників начальника відділу;

Y_2 – чисельність бюро у відділі;

Y_3 – чисельність старших виконавців-менеджерів;

Y_4 – чисельність виконавців-менеджерів;

x – загальна розрахункова чисельність менеджерів відділу.

Результати розрахунків занести до табл. 2.5

Таблиця 2.5

Розподіл АУП за посадами

№ п/ п	Посада, підрозділ	Розрахунок ва чисельність , осіб	В тому числі				
			керівник и	заступник начальни ку відділу	начальн ик бюро	старший виконаве ць	виконав ці
1	2	3	4	5	6	7	8
1							
2							
...							
	Разом						

Практичні завдання:

- Завдання 3.1. Обґрунтувати чисельність структурних підрозділів на підприємстві (промисловому і сервісному).
- Завдання 3.2. Аналіз підходів формування внутрішньої структури підрозділів на підприємстві (промисловому і сервісному).

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: Дослідження зовнішнього ринку кваліфікованої робочої сили. Спрямованість короткострокового планування кадрів.

Домашнє завдання. Виконання індивідуальної роботи 1. Оцінка ефективності використання робочого часу та розрахунок чисельності персоналу методом трудомісткості [3].

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 3 (максимально - 1 бал), виконання розрахунків типової задачі (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [2], [3], [4], [5], [7], [9], [10], [11], [15]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДБОРУ ТА ПІДБОРУ КАДРІВ

Якість кадрового потенціалу організації безпосередньо залежить від ефективності системи рекрутингу, оскільки помилки на етапі відбору призводять до значних фінансових і часових втрат. Вивчення цієї теми дає змогу засвоїти сучасні технології підбору кандидатів, методики проведення діагностичних співбесід, а також навички професійного складання та якісного оцінювання резюме.

Мета заняття: Набути практичних навичок проведення процедур відбору, підбору, атестації та формування самопрезентаційних документів для рекрутингу - резюме.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Практичне завдання – складання свого власного резюме
3. Тестування за темою 4

Питання, що підлягають розгляду:

1. Розкрийте різницю між цими процесами. Які етапи включає кожен із них і як вони взаємопов'язані в межах загальної системи управління персоналом?

2. Порівняйте внутрішні та зовнішні джерела залучення кандидатів. Назвіть переваги та недоліки кожного з них та обґрунтуйте, у яких ситуаціях доцільно надавати перевагу тому чи іншому джерелу.

3. Охарактеризуйте основні методи оцінки (співбесіда, анкетування, тестування, метод центрів оцінки (assessment center), аналіз рекомендацій). Які з них є найбільш об'єктивними та чому?

4. Опишіть стандартний алгоритм (процедуру) відбору персоналу в організації — від аналізу вакансії до прийняття остаточного рішення про найм. Яка роль кожного етапу у мінімізації ризиків помилкового найму?

5. Які показники (KPI) можна використовувати для оцінки якості процесу підбору та відбору персоналу (наприклад, плинність кадрів на випробувальному терміні, вартість закриття вакансії, час закриття вакансії)? Як ці показники впливають на фінансові результати організації?

Типове завдання: за наведеним прикладом скласти своє власне резюме



ПІБ: Короб Ольга Петрівна
Адреса: м. Херсон, Україна

МЕТА: Здобування посади «менеджер з туризму»

ОСВІТА:	
01.09.2017 – 31.01.2022	Магістр зі спеціальності «Менеджмент», спеціалізація: «Менеджмент готельного і туристичного бізнесу» Херсонського національного технічного університету (ХНТУ)
2014 - 2017	Херсонський ліцей журналістики, бізнесу та права.

ДОДАТКОВА ОСВІТА:

	Учбово-практичний курс системного проектування програми Фонду Віктора Пінчука – «Територія майбутнього» з вивченням дисциплін:
	– Основи системного проектування;
	– Основи системного моделювання;
09.2021 - 10.2021	– Аналіз і проблематизація порушень функціонування складних галузевих систем;
	– Методика польових досліджень міського середовища.
	Методика формування локальних громадянських суспільств.
2020	Стажер на телеканалі «Херсон Плюс»
01.03.2019 – 29.04.2019	Тренінговий курс журналістики Херсонської громадської організації «Розвиток» та газети «Гривня» - «Самоуправління за участю молоді»

ДОСВІД РОБОТИ:

листопад 2021 - теперешній час	Журнал «Мотоманія» (м. Київ): – аналітичний матеріал, огляд гонок motoGP; – інтерв'ю, аналіз чемпіонату України за шосейно-кільцевими мотогонками.
2020 – теперешній час	Волонтер проектів Фонду Віктора Пінчука.
вересень 2019	Учасник міжнародного саміту «Yalta European Strategy».

2018 - 2019	Оглядач розділу «біатлон» на порталі sportslive.ru (проект закритий).
2018 - 2019	Журналіст Херсонської громадянської організації «Розвиток»
2017 - 2018	Журналіст студентської преси ХНТУ

ПРОФЕСІЙНІ НАВИЧКИ ТА ЗНАННЯ:

Хороші організаційні здібності.

Знання мов: українська, російська – вільно, англійська – високий рівень.

Хороші ІТ-навички.

Вміння працювати точно у терміни при забезпеченні точності та ефективності.

Позитивне відношення до навчання та особистого розвитку.

Практичні завдання:

- Завдання 4.1. Обґрунтувати вибір оптимального формату резюме для студента 4 курсу, який має обмежений досвід роботи, але хоче підкреслити свої soft skills та академічні досягнення (таргетоване, функціональне, хронологічне, змішане).
- Завдання 4.2. Показати як найбільш ефективно сформулювати опис досягнень у резюме майбутнього менеджера за методикою SMART.
- Завдання 4.3. При складанні резюме на вакансію Junior Project Manager ви виявили невідповідність між вашим досвідом та вимогами компанії. Що варто зробити?

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: Відбір та підбір кадрів в умовах війни: виклики та методики

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 4 (максимально - 1 бал), якість виконання типового завдання (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [2], [3], [4], [5], [10], [12], [16], [17]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

ВИКОНАННЯ РУБІЖНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ №1

Зміст: Перевірка засвоєння теоретичного матеріалу та практичних навичок з тем 1–4 (тестові завдання, вирішення розрахункових задач з чисельності персоналу та нормування праці, кейс-завдання з відбору кадрів).

Підведення підсумків: Виконання рубіжної контрольної роботи 1 за темами 1-4 (максимальна кількість балів 10)

Рекомендована література: [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [10], [14], [15]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

Планування коштів на оплату праці

Грамотне планування коштів на оплату праці виступає ключовим економічним важелем управління персоналом, який балансує фінансову стійкість підприємства та мотивацію робітників основного виробництва. Засвоєння матеріалу дає практичний інструментарій для розрахунку тарифних ставок, оцінки трудомісткості випуску продукції та формування базового фонду оплати праці у виробничих підрозділах.

Мета заняття: Засвоїти економічні механізми управління персоналом, зокрема планування коштів на оплату праці та розрахунок тарифних ставок.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Практичне завдання – планування коштів на оплату праці.
3. Тестування за темою 5

Питання, що підлягають розгляду:

1. Як ви вважаєте, яка з функцій служби управління персоналом є найбільш критичною для успіху сучасної компанії в умовах високої конкуренції та чому?

2. Яким чином, на вашу думку, змінилася роль HR-підрозділу з переходом від класичної «відділу кадрів» (адміністрування) до «стратегічного бізнес-партнера»?

3. Оцініть за 10-бальною шкалою важливість залучення сучасних цифрових інструментів (HR-tech) в операційну діяльність служби персоналу. Обґрунтуйте свою оцінку.

4. З якими основними організаційними проблемами може зіткнутися служба персоналу при спробі впровадити нову систему оцінки ефективності праці (KPI/OKR) в компанії?

5. Як служба персоналу може безпосередньо впливати на формування та підтримку організаційної культури в умовах віддаленої або гібридної роботи?

Типові задачі

Задача 1

За вихідними даними у варіанті здобувача для практичних занять та з використанням попередніх практичних робіт провести розрахунки планування коштів на оплату праці: розрахунок тарифних ставок робітникам основного

виробництва; розрахунок сумарної тарифної ставки основних робітників швейного цеху; річний випуск продукції

Методичні рекомендації до рішення задач

Для робітників швейного цеху використовують відрядну та погодинну форми оплати праці. Для оплати праці швачок та прасувальниць використовується відрядна форма оплати праці, для допоміжних робітників – погодинна форма.

Розрахунок оплати праці основних робітників (швачок та прасувальниць):

Розрахуємо тарифну ставку 1 розряду за формулою:

$$T_{ст. пог. i} = \frac{МЗП * 12}{T_p}, \quad (2.4)$$

де МЗП – мінімальна заробітна плата, грн.;

T_p – кількість годин роботи робітника за рік; (8 годин/зміна * 251 робочий день = 2008 годин).

Таблиця 2.6

Розрахунок тарифних ставок робітникам основного виробництва

Тарифні розряди	1	2	3	4	5	6
Тарифні коефіцієнти (Kt_i)	1,00	1,13	1,29	1,48	1,71	2,00
Погодинна тарифна ставка, грн/год ($T_{ст. пог. i}$)	47,81	54,02	61,67	70,76	81,76	95,62
Відрядна тарифна ставка, грн./год ($T_{ст. в. i.}$)						

Відрядна тарифна ставка i -го розряду розраховується за формулою:

$$T_{ст. в. i} = \frac{МЗП * Kt_i * 12}{T_p} * K_z, \quad (2.5)$$

де МЗП – мінімальна заробітна плата за місяць, грн.;

Kt_i – тарифні коефіцієнти для i -го розряду (табл. 2.6);

T_p – кількість годин роботи робітника за рік;

K_z – коефіцієнт збільшення відрядної тарифної ставки ($K_z=1,072$)

Таблиця 2.7

Розрахунок сумарної тарифної ставки основних робітників швейного цеху

Професія	Розряд	Відрядна тарифна ставка, грн./год (Т _{ст.і})	Явочна чисельність основних робітників, осіб/зм (Ч _{яо}) (табл. 2.2)			Сума тарифних ставок, грн./год ($\sum T_{cm_g}$)		
			Спідниця	Брюки	Жакет	Спідниця	Брюки	Жакет
1	2	3	4	5	6	7 (к.3*к.4)	8 (к.3*к.5)	9 (к.3*к.6)
Швачки	2							
Швачки	3							
Швачки	4							
Швачки	5							
Прасувальниці	3							
Прасувальниці	4							
Прасувальниці	5							
Разом	X	X						

Річний випуск продукції розраховується за формулою:

$$Vi = \Pi i * K_v * K_{зм} * D_p * 10^{-3}, \text{ тис. вир.} \quad (2.6)$$

де $K_{зм}$ – коефіцієнт змінності (2 зміни);

D_p – кількість днів роботи за рік (251 день).

$$10^{-3} = 1 / 1000 = 0,001$$

Таблиця 2.8

Річний випуск продукції

Продукція	Виробнича потужність вир/зм (Πi) (п.5, вих. Дані у Додатку)	Коефіцієнт використання виробничої потужності (K_v) (п. 9, вих. дані у Додатку)	Коефіцієнт змінності ($K_{зм}$)	Кількість днів роботи устаткування я (D_p)	Випуск продукції за рік, тис. вир. (Vi)
1	2	3	4	5	6
Спідниця			2	251	

Продукція	Виробнича потужність вир/зм (Пі) (п.5, вих. Дані у Додатку)	Коефіцієнт використання виробничої потужності (Кв) (п. 9, вих. дані у Додатку)	Коефіцієнт змінності (Кзм)	Кількість днів роботи устаткування (Др)	Випуск продукції за рік, тис. вир. (Ві)
Брюки			2	251	
Жакет			2	251	
Разом	X	X	X	X	

Практичні завдання та розрахункові вправи:

- Завдання 5.1. Розрахуйте місячний фонд основної заробітної плати робітника-відрядника, якщо за місяць виготовлено 500 виробів, розцінка за одиницю становить 120 грн.
- Завдання 5.2. Розрахуйте суму доплати за роботу в нічний час, якщо тарифна ставка 100 грн./год, відпрацьовано 40 годин, а коефіцієнт доплати становить 0,4.
- Завдання 5.3. Визначте місячну заробітну плату спеціаліста, якщо його посадовий оклад становить 50000 грн., а за успішне виконання плану передбачена премія 20% від окладу.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: Управління кар'єрою, адміністративні функції, ведення точного обліку складу та відповідної документації.

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 5 (максимально - 1 бал), якість виконання типової задачі (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [3], [4 [7], [8], [9], [10], [11], [13], [17]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Планування коштів на оплату праці основних і допоміжних працівників

Створення збалансованої системи матеріального стимулювання є необхідною умовою для підтримки високої ефективності як основних, так і допоміжних категорій працівників у процесі виробництва. Здобувачі вчаться розраховувати відрядну заробітну плату, обов'язкові компенсаційні доплати

(зокрема за роботу у вечірній і нічний час) та формувати річний фонд заробітної плати для різних груп персоналу.

Мета заняття: навчитися обчислювати основні та допоміжні елементи фонду заробітної плати для різних категорій основних і допоміжних працівників.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Практичне завдання – планування коштів на оплату праці основних і допоміжних працівників
3. Тестування за темою 6

Питання, що підлягають розгляду:

1. Які три ключові складові має містити стандартна програма адаптації для нового робітника на виробництві протягом його першого тижня роботи?
2. Чим принципово відрізняється планування ФОП для допоміжних працівників порівняно з основними?
3. Що є найефективнішим способом запобігання конфліктам між основними та допоміжними працівниками (наприклад, відрядниками і налагоджувальниками) у процесі планування їхньої спільної роботи?
4. Який вплив індексації зарплати має на загальний план ФОП підприємства?
5. Яким чином обсяг виробництва впливає на планування ФОП допоміжних працівників?

Типові задачі

Задача 1

На підприємстві розглядають можливість створення нового товару. за вихідними даними у варіанті студента для практичних занять та з використанням попередніх практичних робіт провести розрахунки планування коштів на оплату праці основних і допоміжних працівників: розрахунок відрядної заробітної плати; розрахунок суми доплати за роботу у вечірній та нічний час основним робітникам швейного цеху; розрахунок фонду заробітної плати основним робітникам швейного цеху за рік.; визначити фонд заробітної плати допоміжних робітників за рік.

Методичні рекомендації до рішення задач

Відрядна заробітна плата основних робітників швейного цеху розраховується по товарному асортименту за формулою:

$$Зв = Pв * B, \text{ тис.грн.}, \quad (2.8)$$

де $Pв$ – відрядна розцінка за пошив одного виробу, грн.;

B – річний випуск продукції, тис. виробів.

Таблиця 2.9

Розрахунок відрядної заробітної плати

Продукція	Випуск продукції, тис.вир. (Ві) (табл. 2.8)	Відрядна розцінка, грн./вир (Рв)	Відрядна заробітна плата, тис. грн. (Зв) (к.2*к.3)	Середня відрядна заробітна плата, грн./міс. ($\overline{ЗП}_в$)
1	2	3	4	5
Спідниця				
Брюки				
Жакет				
Разом		X		

Середньомісячна відрядна заробітна плата розраховується за формулою:

$$\overline{ЗП}_в = \frac{Зв * 1000}{Чяо * Кзм * 12}, \text{ грн./міс.} \quad (2.9)$$

Кількість людино-годин відпрацьованих у:

- нічний час ($T_{но}$) розраховується як:

$$T_{но} = Чя.о. * Кзм * Др. * тн; \quad (2.10)$$

- вечірній час ($T_{во}$):

$$T_{во} = Чя.о. * Кзм * Др. * тв; \quad (2.11)$$

де t_n , t_v – кількість годин роботи одним робітником за добу відповідно у вечірній (5 годин) та нічний час (3 години).

1 зміна – з 8.00 до 16.00 годин

2 зміна – з 16.00 до 24.00 годин (з них 5 вечірніх годин, 3 нічних годин)

Доплата за роботу у нічний час ($Д_{но}$) становить:

$$Д_{но} = Тст.в. * Ндн * T_{но} * 10^{-3}, \text{ тис.грн.}, \quad (2.12)$$

де $Ндн$ – норма доплати за годину роботи у нічний час - 75%.

Доплата за роботу у вечірній час ($Д_{во}$) становить:

$$Д_{во} = Тст.в. * Ндв * T_{во} * 10^{-3}, \text{ тис.грн.} \quad (2.13)$$

де $Ндв$ – норма доплати за годину роботи у вечірній час - 20%.

Розрахунки виконати в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок суми доплати за роботу у вечірній та нічний час основним робітникам швейного цеху

Професія	Явочна чисельність осіб/зм (Чяо)	Коефіцієнт змінності (Кзм)	Кількість днів роботи, (Др)	Розряд	Відрядна тарифна ставка, грн./год (Тств)	Відпрацьовано людино-годин за рік		Сума доплати за рік, тис.грн.	
						у нічний час ($T_{но}$)	у вечірній час ($T_{во}$)	у нічний час ($Д_{но}$)	у вечірній час ($Д_{во}$)

Професія	Явочна чисельність осіб/зм (Чяо)	Коефіцієнт змінності (Кзм)	Кількість днів роботи, (Др)	Розряд	Відрядна тарифна ставка, грн./год(Тств)	Відпрацьовано людино-годин за рік		Сума доплати за рік, тис.грн.	
						у нічний час (Тн _о)	у вечірній час (Тв _о)	у нічний час (Дн _о)	у вечірній час (Дв _о)
1	2	3	4	5	6	7 (ф.2.10)	8 (ф.2.11)	9 (ф.2.12)	10 (ф.2.13)
Швачка		2	251	2					
Швачка		2	251	3					
Швачка		2	251	4					
Швачка		2	251	5					
Прасувальниця		2	251	3					
Прасувальниця		2	251	4					
Прасувальниця		2	251	5					
Разом		X	X	X	X				

Фонд заробітної плати основних робітників (ФЗП_о) складається з фонду основної (ФЗП_{оо}) та фонду додаткової (ФЗП_{до}) заробітної плати.

Фонд основної заробітної плати швачок та прасувальниць включає:

$$ФЗП_{оо} = Зв + Пр_о + Дв_о + Дн_о, \text{ тис.грн.}, \quad (2.14)$$

де $Зв$ – відрядна заробітна плата, тис.грн.;

$Пр_о$ – премія, тис.грн.;

$Дв_о$ – доплата за роботу в вечірній час, тис.грн.;

$Дн_о$ – доплата за роботу у нічний час, тис.грн.

Премія складає 30% від відрядної заробітної плати (від $Зв$).

Фонд додаткової заробітної плати (ФЗП_{до}) (оплата відпусток, держобов'язків тощо) в середньому складає біля 10% від основної заробітної плати робітників (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок фонду заробітної плати
основним робітникам швейного цеху за рік

Вид оплати	Сума, тис. грн.
1	2
1. Відрядна заробітна плата (Зв)	
2. Премія (Пр _о) (30% від п. 1)	
3. Доплати за роботу в нічний час (Дн _о)	
4. Доплата за роботу в вечірній час (Дв _о)	

5. Разом фонд основної заробітної плати (ФЗПоо)	
6. Фонд додаткової заробітної плати (ФЗПдо) (10% від п. ФЗПоо)	
7. Разом фонд заробітної плати (ФЗПо = ФЗПоо + ФЗПдо)	

Середньогодинна заробітна плата основних робітників швейного цеху розраховується:

$$З_{о.г.} = \frac{\Phi ЗПоо * 1000}{Ч_{я.о.} * K_{зм} * T_p}, \text{ грн./чол-годину} \quad (2.15)$$

де T_p – кількість годин роботи одного робітника за рік ($T_p = T_{зм} * D_p = 8 \text{ год} * 251 \text{ день}$);

$\Phi ЗПоо$ – фонд основної заробітної плати основних робітників, тис. грн.

$Ч_{о.о.}$ – облікова чисельність основних робітників швейного цеху для однієї зміни (осіб) визначається за формулою:

$$Ч_{о.о.} = \frac{Ч_{я.о.} * 100}{100 - в_n}, \text{ осіб}, \quad (2.16)$$

де $в_n$ – відсоток невиходів на роботу робітників з поважних причин ($в_n = 8 \div 10\%$).

Середньомісячний заробіток основних робітників швейного цеху складає:

$$З_{о.м.} = \frac{(\Phi ЗПоо + \Phi ЗПдо) * 1000}{Ч_{о.о.} * K_{зм} * 12}, \text{ грн./чол-міс}, \quad (2.17)$$

де $\Phi ЗПдо$ – фонд додаткової заробітної плати основних робітників, тис. грн.

Погодинна заробітна плата допоміжних робітників швейного цеху розраховується за формулою:

$$З_{пг} = T_{ст.пог.} * T_{ч.г.} * 10^{-3}, \text{ тис. грн.} \quad (2.18)$$

де $T_{ст.пог.}$ – погодинна тарифна ставка, грн./год.

$T_{ч.г.}$ – кількість відпрацьованих людино-годин за рік.

Кількість відпрацьованих людино-годин розраховується за формулою:

$$T_{ч.г.} = Ч_{я.д.} * K_{зм} * T_p \quad (T_p = T_{зм} * D_p) \quad (2.19)$$

Фонд основної заробітної плати допоміжним робітникам за рік включає:

$$\Phi_{о.д.} = З_{пг} + Пр_{\delta} + Дв_{\delta} + Дн_{\delta}, \quad (2.20)$$

де $З_{пг}$ – погодинна заробітна плата, тис.грн.;

$Пр_{\delta}$ – премія (30% від $З_{пг}$), тис.грн.;

$Дв_{\delta}$ – доплата за роботу в вечірній час, тис.грн.;

$Дн_{\delta}$ – доплата за роботу у нічний час, тис.грн.

Кількість людино-годин відпрацьованих у:

- нічний час ($T_{н_0}$) розраховується як:

$$T_{н_0} = Ч_{я.д.} * K_{зм} * D_p * t_n; \quad (2.21)$$

- вечірній час ($T_{вo}$):

$$T_{вo} = Чя.д. * K_{зм} * Др. * t_{в}; \quad (2.22)$$

де t_n , $t_{в}$ – кількість годин роботи одним робітником за добу відповідно у вечірній (5 годин) та нічний час (3 години).

1 зміна – з 8.00 до 16.00 годин

2 зміна – з 16.00 до 24.00 годин (з них 5 вечірніх годин, 3 нічних годин)

Доплата за роботу у нічний час ($Д_{но}$) становить:

$$Д_{но} = T_{ст.пог.} * Н_{дн} * T_{но} * 10^{-3}, \text{ тис.грн.}, \quad (2.23)$$

де $Н_{дн}$ – норма доплати за годину роботи у нічний час - 75%.

Доплата за роботу у вечірній час ($Д_{во}$) становить:

$$Д_{во} = T_{ст.пог.} * Н_{дв} * T_{во} * 10^{-3}, \text{ тис.грн.} \quad (2.24)$$

де $Н_{дв}$ – норма доплати за годину роботи у вечірній час - 20%.

Розрахунок фонду заробітної плати допоміжним робітникам виконати в табл. 2.12.

Фонд додаткової заробітної плати допоміжним робітникам (ФЗПдд) складає 10% від основної заробітної плати.

Середньогодинна заробітна плата допоміжних робітників ($Зд.г.$) складає:

$$Зд.г. = \frac{\Phi ЗП_{од} * 1000}{Чя.д. * K_{зм} * T_p}, \text{ грн./осіб.-год.} \quad (2.25)$$

Середньомісячна заробітна плата допоміжних робітників ($Зд.м.$) складає:

$$Зд.м. = \frac{(\Phi ЗП_{од} + \Phi ЗП_{дд}) * 1000}{Ч_{о.д.} * K_{зм} * 12}, \text{ грн./чол-міс.} \quad (2.26)$$

де $Ч_{од}$ – облікова чисельність допоміжних робітників швейного цеху для однієї зміни, осіб. Визначається за формулою:

$$Ч_{о.д.} = \frac{Чя.д. * 100}{100 - в_n}, \text{ осіб.} \quad (2.27)$$

Практичні завдання:

Завдання 6.1. Вибір та обґрунтування системи оплати праці для підвищення ефективності виробництва

Ситуація: на машинобудівному підприємстві основні робітники механообробного цеху працюють на погодинно-преміальній системі оплати праці. Через це темпи зростання продуктивності праці сповільнилися, а обсяги випуску продукції затримуються. Керівництво планує перевести основних робітників на відрядно-преміальну систему, а допоміжних робітників (налагоджувальників і ремонтників), які забезпечують їхню роботу, залишити на погодинній із прив'язкою до виконання загального плану цеху.

Завдання:

1. Опишіть алгоритм планування фонду оплати праці (ФОП) для основних робітників у разі переходу на відрядно-преміальну систему (які вихідні дані для цього потрібні?).
2. Запропонуйте механізм взаємозв'язку між фондом оплати праці допоміжних і основних працівників, щоб уникнути конфлікту інтересів (коли основні зацікавлені у виробітку, а допоміжні — ні).
3. Визначте два ключові ризики такого нововведення для фонду оплати праці та запропонуйте заходи щодо їх мінімізації.

Завдання 2. оптимізація співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати

Ситуація: під час формування фінансового плану підприємства на наступний рік економічний відділ зіткнувся з дилемою: керівництво вимагає підвищити середню заробітну плату основних і допоміжних працівників на 15% задля утримання кваліфікованих кадрів. Водночас плановий приріст продуктивності праці за розрахунками становить лише 8%.

Завдання:

1. Поясніть, чому порушення правила «темпи росту продуктивності праці повинні випереджати темпи росту заробітної плати» несе загрозу для фінансової стійкості підприємства.
2. Запропонуйте комплекс із 3–4 практичних заходів (організаційного чи технічного характеру), які дозволять «звести баланс» і забезпечити заплановане підвищення зарплати без перевитрати планового ФОП.
3. Розробіть проєкт короткого наказу або розпорядження керівника цеху щодо запровадження внутрішніх резервів економії робочого часу.

Завдання 3. Формування бюджету витрат на персонал при зміні виробничої програми

Ситуація: компанія розширює асортимент і планує збільшити випуск основної продукції на 20%. Це вимагає залучення додаткових штатних одиниць: 10 основних робітників та 3 допоміжних (транспортників і комплектувальників). Однак бюджет витрат на персонал обмежений.

Завдання:

1. Складіть покроковий план-графік розрахунку додаткового ФОП для нових працівників (ураховуючи основну, додаткову зарплату та обов'язкові нарахування на фонд оплати праці — єдиний соціальний внесок / податки).
2. Оцініть доцільність альтернативного варіанту замість найму нових працівників: чи варто запропонувати діючим основним і допоміжним працівникам понаднормову роботу або суміщення професій?

Таблиця 2.12

Фонд заробітної плати допоміжних робітників за рік

[illegible]

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: методи самоорганізації колективу: автоматичне формування та багатовимірний підхід.

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 1 (максимально - 1 бал), виконання типової задачі (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [2], [3], [7], [11], [12], [14], [15], [16], [17]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розробка шляхів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві за показниками

Систематичне оцінювання ефективності праці та диференціація її оплати є основою побудови справедливої мотиваційної моделі, що стимулює професійний розвиток співробітників. Набуті вміння дозволяють розробляти штатний розпис, використовувати Єдину тарифну сітку для розрахунку окладів та застосовувати аналітичні показники для підвищення ефективності використання персоналу.

Мета заняття: опанувати методи розробки штатного розкладу, використання Єдиної тарифної сітки (ЄТС) та оцінювання ефективності використання персоналу.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Практичне завдання – розробка шляхів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві за показниками
3. Тестування за темою 7

Питання, що підлягають розгляду:

1. Які два найпоширеніші кількісні показники використовуються на підприємстві для оцінки ефективності використання робочого часу та персоналу?

2. Що таке продуктивність праці і за допомогою якої загальної формули її можна розрахувати на підприємстві?

3. Які методи оцінювання персоналу (якісні чи кількісні) найкраще застосовувати для оцінки виконання обов'язків та результативності роботи як основних, так і допоміжних робітників?

4. Який показник характеризує рівень втрат робочого часу на підприємстві та допомагає виявити внутрішні резерви підвищення ефективності персоналу?

5. Назвіть два ефективні організаційно-економічні заходи (шляхи), які підприємство може запровадити для підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу.

Типові задачі

Задача 1. На основі результатів розрахунку (табл. 2.5) і довідкового матеріалу, наведеного у табл. 2.13-2.14, визначити штатний розклад та фонд оплати праці апарату управління швейного підприємства.

Методичні рекомендації до рішення задачі

Результати розрахунків заносять до табл.2.15.

Таблиця 2.13

Віднесення основних посад керівників, спеціалістів і службовців до розрядів Єдиної тарифної сітки

Назва посадових груп і посад	Кваліфікаційний розряд за Єдиною тарифною сіткою
Генеральний директор	13-17
Виконавчий директор	13-17
Головні: технолог, економіст, бухгалтер, енергетик, механік	13-16
Головний конструктор, головний інженер, директор виробництва	13-17
Начальник цеху	11-14
Начальники відділів: організації праці та заробітної плати, фінансового	11-14
Начальник бюро (лабораторії): організації праці і заробітної плати, планово-економічного, конструкторського, технологічного	10-13
Механік цеху, енергетик цеху	9-13
Майстер виробничої ділянки	6-11
Модельєр-конструктор	6-13
Художник-конструктор	6-13
Інженер-технолог	6-13

Назва посадових груп і посад	Кваліфікаційний розряд за Єдиною тарифною сіткою
Інженер-конструктор	6-13
Інженери інших спеціальностей	6-11
Економісти	6-11
Бухгалтер	5-11
Інспектори	4-5
Технік-конструктор	5-7
Техніки інших спеціальностей	4-6

Таблиця 2.14

Єдина тарифна сітка для диференціації тарифних ставок і окладів
робітників і службовців за складністю праці

Розряди Єдиної тарифної сітки	Значення тарифних коефіцієнтів	Тарифна ставка, грн./год. (табл. 2.6)	Оклад, грн./місяць (к.3*8 год*21день)
1	2	3	4
1	1,00	47,81	
2	1,13	54,02	
3	1,29	61,67	
4	1,48	70,76	
5	1,71	81,76	
6	2,00	95,62	
7	2,22		
8	2,47		
9	2,74		
10	3,05		
11	3,38		
12	3,75		
13	4,16	198,89	33413,45
14	4,63		
15	5,15	246,22	41365,21
16	5,70		
17	6,33	302,64	50843,07

Таблиця 2.15

Штатний розклад адміністративно-управлінського персоналу швейного підприємства

Назва посади, структурного підрозділу (див. табл. 2.5)	Чисельність, осіб (див. табл. 2.5)	Місячний оклад, грн. (див. табл. 2.13+2.14)		Прийнято оклад, грн. (сер.)	Фонд оплати праці місячний (ФЗП _{АУП} міс.), грн. (к.5*8 годин * 21 робочий день * кількість людей)
		мінімальний	максимальний		
1	2	3	4	5	6
Генеральний директор (13-17)	1	(13) 198,89	(17) 302,64	(15) 246,22	41364,96
Виробничий директор (13-17)	1	(13)	(17)	(14)	
Бюро загального лінійного керівництва: начальник бюро (10-13) старший майстер (8-13) майстер (6-11)					
	1	(10)	(13)	(11)	
		(8)	(13)	(10)	
		(6)	(11)	(9)	
Бюро ремонтно-енергетичного обслуговування: начальник бюро (10-13) старший енергетик (13-16) енергетик (9-13)					
	1	(10)	(13)	(11)	
		(13)	(16)	(14)	
		(9)	(13)	(11)	
Бюро паливно-транспортного обслуговування: начальник бюро (10-13) старший механік (13-16) механік (9-13)					
	1	(10)	(13)	(11)	
		(13)	(16)	(14)	
		(9)	(13)	(11)	
Сектор техніки безпеки: старший інспектор (7-9)	1				
		(7)	(9)	(8)	
Сектор контролю якості продукції та технологічного процесу: старший інженер (9-13)					
		(9)	(13)	(11)	
Інженер (6-13)		(6)	(13)	(9)	
Фінансовий директор (13-17)	1	(13)	(17)	(14)	
Бюро бухгалтерського обліку та фінансової діяльності підприємства: начальник бюро (10-13) старший бухгалтер (7-13) бухгалтер (5-11)					
	1	(10)	(16)	(12)	
		(7)	(13)	(11)	
		(5)	(11)	(10)	
Сектор планування та організації праці та заробітної плати:					

старший економіст (8-13) економіст (6-11)	1	(8)	(13)	(11)	
		(6)	(11)	(8)	
Сектор комплектації та підготовки кадрів: старший інспектор (7-9)					
	1	(7)	(9)	(8)	
Сектор загального діловодства та господарського обслуговування: старший інспектор (7-9)					
	1	(7)	(9)	(8)	
Комерційний директор (13-17)	1	(13)	(17)	(14)	
Сектор розробки та удосконалення виробів, техніки та технологій: старший технік-конструктор (7-10) технік-конструктор (5-7)					
	1	(7)	(10)	(9)	
		(5)	(7)	(6)	
Сектор стратегічного техніко- економічного планування: старший економіст (8-13) економіст (6-11)					
	1	(8)	(13)	(11)	
		(6)	(11)	(8)	
Сектор матеріального технічного забезпечення та збуту продукції: старший економіст (8-13) економіст (6-11)					
	1	(8)	(13)	(11)	
	1	(6)	(11)	(8)	
Разом		X	X	X	

Розрахуємо середньомісячну заробітну плату адміністративно-управлінського персоналу ($ЗП_{\text{АУП сер-міс.}}$):

$$ЗП_{\text{АУП сер-міс.}} = \Phi ЗП_{\text{АУП міс.}} / Ч_{\text{АУП}} \quad (2.28)$$

Річний фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу складатиме:

$$\Phi ЗП_{\text{АУП річн.}} = (\Phi ЗП_{\text{АУП міс.}} * 12) / 1000 \quad (2.29)$$

Завдання 2. Розрахувати показники ефективності використання персоналу на підприємстві та розробити шляхи її підвищення. Зробити висновки

Розрахунок показників ефективності використання персоналу на підприємстві.

Ефективність використання персоналу на підприємстві можна оцінювати за допомогою таких показників, як продуктивність праці, трудомісткість продукції та ін.

1. Продуктивність праці робітників, грн/людино-годину, (W_p):

$$W_p = \frac{B_c * 1000}{T_{\text{ч-г}}}, \quad (2.30)$$

де B_c – вартість продукції за рік, тис.грн. (розрахунок проводимо в табл. 2.16);

Тч-г – витрати часу на виготовлення продукції, людино-годин.

Витрати часу на виготовлення продукції (Тч-г):

$$T_{ч-г} = Чя * K_{зм} * T_p = (Чя.о + Чя.д) * K_{зм} * T_p, \quad (2.31)$$

де T_p – кількість відпрацьованих годин кожним робітником за рік (Тзм.*Др)

Вартість продукції розраховується у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Вартість продукції за рік			
Продукція	Випуск продукції за рік, тис. виробів, (В) (табл. 2.8)	Оптова ціна, грн./вир. (Ц) (вихідні дані у Додатку п.12-15)	Вартість продукції за рік, тис. грн. (Вс) (к.2*к.3)
1	2	3	4
Спідниця			
Брюки			
Жакет			
Разом			

Вартість продукції на рік складає ... тис.грн.

Продуктивність праці робітників становить грн/людино-годин.

2. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особа за рік:

$$\square_{np} = \frac{\text{Вартість продукції за рік (Вс), тис.грн.}}{\text{Облікова чисельність персоналу підприємства (Чобл), осіб.}} \quad (2.32)$$

Облікова чисельність персоналу підприємства (Чобл), осіб:

$$Чобл = (Чо.о. + Чо.д.) * K_{зм} + Чауп, \quad (2.33)$$

де $Чауп$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб.
(табл. 2.15).

Чо.о. + Чо.д. (формула 2.3.)

3. Трудомісткість продукції, людино-годин/тис. виробів:

$$t = \frac{\text{Витрати часу на виготовлення продукції, чол. – годин}}{\text{Кількість виготовленої продукції за рік, тис.виробів}} \quad (2.34)$$

Треба розрахувати технологічну та виробничу трудомісткість продукції.

Технологічна трудомісткість продукції розраховується за формулою:

$$m = \frac{Чя.о.*Кзм*Тзм*Др,чол.-годин}{\sum(П*Кв*Кзм*Др),тис.виробів} \quad (формула 2.6) \quad (2.35)$$

Технологічна трудомісткість продукції складає людино-годин/тис. виробів.

Виробнича трудомісткість продукції розраховується за формулою:

$$tв = \frac{(Чя.о + Чя.д.) * Кзм * Тзм * Др,чол.-годин}{\sum(П * Кв * Кзм * Др),тис.виробів} \quad (2.36)$$

Виробнича трудомісткість продукції складає людино-годин/тис. виробів.

4. Зайнятість персоналу в апараті управління ($Kзан$)

$$Kзан = Ч_{АУП} / Ч_{обл.} \quad (2.37)$$

де $Ч_{АУП}$ – чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб (табл. 2.15);

$Ч_{обл.}$ – облікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб (формула 2.33).

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління складає

5. Ефективність праці в системі управління (Eey), тис.грн./осіб:

$$Eey = Bc / Ч_{АУП}, \quad (2.38)$$

де Bc – вартість продукції за рік, тис.грн. (табл. 2.16).

Ефективність праці в системі управління становить ... тис.грн./осіб.

6. Економічність праці в системі управління ($En.eu$):

$$E_{п.ey} = \Phi ЗП_{АУП \text{ річн.}} / Вс, \quad (2.39)$$

де $\Phi ЗП_{АУП}$ – річний фонд оплати праці адміністративно-управлінського персоналу або загальна сума витрат на управління, тис.грн. (формула 2.29);

$Вс$ – вартість продукції за рік або загальна сума витрат на виробництво продукції, тис.грн. (табл. 2.16).

7. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства, грн./міс.:

$$\overline{ЗП}_m = \frac{(\Phi ЗП_o + \Phi ЗП_d) * 1000 + \Phi ЗП_{ауп} * 12}{Чобл * 12}, \quad (2.40)$$

де $\Phi ЗП_o$ – фонд заробітної плати основних робітників за рік, тис.грн. (табл. 2.11);

$\Phi ЗП_d$ – фонд заробітної плати допоміжних робітників за рік, тис.грн. (табл. 2.12);

$\Phi ЗП_{АУП \text{ міс.}}$ – фонд заробітної плати АУП за місяць, грн. (табл. 2.15).

Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства складає ... грн./міс.

Шляхи підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві

Підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві можливо за рахунок збільшення обсягів виробництва.

У роботі потрібно виконати економічне обґрунтування доцільності збільшення обсягів виробництва (чисельність допоміжних робітників та кошти на оплату їх праці залишити без змін на попередньому рівні).

Розрахунок проміжних показників треба виконати у вигляді таблиці та надати у додатках до курсової роботи. Результати розрахунку показників ефективності використання персоналу, ефективності операційної діяльності підприємства та збільшення обсягу виробництва надати таблиці 2.17.

Перерахуємо виробничу потужність, враховуючи зміну обсягу виробництва (вир./змін).

$$П \text{ спідниці} = П * (1 + \Delta Q / 100)$$

$$П \text{ брюки} = П * (1 + \Delta Q / 100)$$

$$П \text{ жакети} = П * (1 + \Delta Q / 100)$$

де $П$ - виробнича потужність вир/зм. (табл. 2.1, колонка 3)

ΔQ - можливий приріст обсягу виробництва, % (див. вихідні дані у Додатку за варіантом, пункт 10).

Таблиця 2.17

Обґрунтування ефективності зміни обсягу виробництва

Показники	Значення показника		Відхилення	
	Базовий варіант	Проектний варіант	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4 к.3-к.2	5 к.3/к.2*100%- 100%
1.Обсяг виробництва: - тис. виробів (В) - тис. грн. (Вс)	табл. 2.16 табл. 2.16	* 1 + $\Delta Q/100$ * 1 + $\Delta Q/100$		
2. Явочна чисельність робітників, осіб: - разом	Σ Осн.роб + доп.роб.	Σ Осн.роб + доп.роб.		
у тому числі: - основні робітники	табл. 2.2 * 2 (зміни)	* 1 + $\Delta Q/100$		
- допоміжні робітники	табл. 2.3 * 2 (зміни)	без змін	0	0
3. Облікова чисельність персоналу, осіб: - разом:	Σ Осн.роб + доп.роб + АУП	Σ Осн.роб + доп.роб + АУП		
у тому числі: - основні робітники	Формула 2.16 *2 (зміни)	* 1 + $\Delta Q/100$		
- допоміжні робітники	Формула 2.27 *2 (зміни)	без змін	0	0
-адміністративно- управлінський персонал	Формула 2.33	без змін	0	0
4. Продуктивність праці: - робітників, грн./осіб - годину: - працівників, тис. грн./особа за рік:	Формула 2.30 Формула 2.32	* 1 + $\Delta Q/100$ * 1 + $\Delta Q/100$		
5. Середня заробітна плата основних робітників, грн.: - годинна - місячна	Формула 2.15 Формула 2.17	* 1 + $\Delta Q/100$ * 1 + $\Delta Q/100$		

Показники	Значення показника		Відхилення	
	Базовий варіант	Проектний варіант	Абсолютне	Відносне, %
6. Середня заробітна плата допоміжних робітників, грн.: - годинна - місячна	Формула 2.25 Формула 2.26	без змін без змін	0 0	0 0
7. Середньомісячна заробітна плата працівників, грн./осіб-міс.	Формула 2.40	без змін	0	0
8. Ефективність праці в системі управління, тис.грн./осіб	Формула 2.38	$* 1 + \Delta Q/100$		
9. Зайнятість персоналу в апараті управління	Формула 2.37	$* 1 + \Delta Q/100$		

Зробити висновки відносно шляхів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.

Приклад висновку.

При збільшенні обсягу виробництва на ?% спостерігаються наступні явища: збільшення явочної та облікової чисельності основного персоналу, зростає продуктивність праці робітників та працівників, при цьому зростає заробітна плата персоналу, знижується зайнятість персоналу в апараті управління. Ключовим показником, що характеризує ефективність використання персоналу є продуктивність праці.

Зростання продуктивності праці може бути забезпечене при виконанні наступних умов:

1. Зростання результатів праці при зниженні витрат праці.
2. Зростання результатів праці при стабільних витратах праці.
3. Сталість результатів при зниженні витрат праці.
4. Темпи росту результатів випереджають темп росту витрат праці.
5. Темпи зниження результатів нижчі за темпи зниження витрат.

При цьому, однією з головних причин зниження ефективності використання персоналу є втрати використання робочого часу, що спричиняються недоліками в організації виробництва й управління, простоями устаткування через його несправність, відсутність на робочому місці сировини, матеріалів, інструменту та інших ресурсів, низькою трудовою дисципліною. Втрати робочого часу пов'язані також із непродуктивною роботою персоналу.

Практичні завдання :

- Завдання 7.1. Розрахуйте місячний виробіток на одного працівника, якщо підприємство з кількістю персоналу 50 осіб виготовило продукції на 1 500 000 грн.
- Завдання 7.2. Визначте відсоток втрат робочого часу в цеху з 100 працівників, якщо за планового фонду 17 600 годин фактично було відпрацьовано 16 544 години..
- Завдання 7.3. Обчисліть загальну економію робочого часу та економію на одного робітника, якщо після модернізації обладнання трудомісткість річної програми обсягом 200 000 людино-годин знизилася на 10% для 100 працівників

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: Недоліки індивідуальних методів оцінювання персоналу.

Домашнє завдання. Виконання індивідуальної роботи 2. Аналіз плинності кадрів та економічна оцінка втрат підприємства через плинність [15].

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 7 (максимально - 1 бал), виконання типової задачі (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [3], [4], [5], [12], [15], [17]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління кар'єрним зростанням і розробка заходів із профілактики плинності кадрів дають змогу зберегти цінний людський капітал та забезпечити стійке розширення обсягів діяльності підприємства. Тема забезпечує навичками внесення обґрунтованих змін до штатного розпису, проведення аналізу плинності кадрів і надання економічного обґрунтування доцільності нарощування штату при збільшенні обсягів виробництва.

Мета заняття: засвоїти методи коригування штатного розкладу, профілактики плинності кадрів та обґрунтування економічної доцільності розширення виробництва.

Структура заняття

1. Опитування по запропонованим запитанням.
2. Практичне завдання – оцінка руху персоналу організації
3. Тестування за темою 8

Питання, що підлягають розгляду:

1. У чому полягає принципова різниця між горизонтальною та вертикальною кар'єрою працівника? Наведіть приклади ефективного використання обох напрямів у сучасних організаціях.
2. Яким чином внутрішня ротація кадрів впливає на зниження рівня плинності персоналу та запобігає професійному вигорянню співробітників?
3. Опишіть етапи розробки індивідуального кар'єрного плану (ІКП) для молодого спеціаліста, який щойно прийшов до компанії. Яку роль у цьому процесі відіграє HR-менеджер?
4. Які методи оцінки персоналу (наприклад, центр оцінки, ассесмент-центр, метод 360 градусів) є найбільш інформативними для формування кадрового резерву? Обґрунтуйте свою думку.
5. Які існують критерії та етапи формування кадрового резерву на керівні посади в організації? Які ризики виникають у разі відсутності системи підготовки наступників?
6. Чому модель 70:20:10 (де 70% — досвід на робочому місці, 20% — взаємодія, 10% — формальне навчання) вважається однією з найефективніших у корпоративному навчанні?
7. Які показники використовуються для аналізу руху персоналу в організації (коефіцієнт плинності, коефіцієнт стабільності тощо)? Як інтерпретувати високі показники плинності серед новачків (перший рік роботи)?
8. Що таке аутплейсмент і чому етичне звільнення та допомога у працевлаштуванні колишнім співробітникам важливі для HR-бренда компанії?
9. Які сучасні немонетарні та монетарні інструменти утримання висококваліфікованих фахівців довели свою ефективність в умовах ринку праці, що змінюється?
10. З якими типовими психологічними та професійними кризами стикаються працівники у віці 30–35 років («криза середини кар'єри»)? Які заходи може запропонувати керівник або HR-служба для їх подолання?

Типові задачі

Задача 1. На початку звітнього року загальна чисельність працюючих на підприємстві ТОВ «Інноваційні технології» становила 450 осіб. Протягом року:

- Було прийнято на роботу — 72 особи (з них у зв'язку з розширенням виробництва — 24 особи).
- Було звільнено з усіх причин — 54 особи, у тому числі:
 - за власним бажанням — 36 осіб;
 - за порушення трудової дисципліни (прогули тощо) — 6 осіб;

- у зв'язку з виходом на пенсію, скороченням штату та за станом здоров'я (об'єктивні причини) — 12 осіб.

Завдання:

1. Розрахувати коефіцієнт загального обігу з прийняття та звільнення персоналу.
2. Розрахувати коефіцієнт плинності кадрів.
3. Зробити аналітичні висновки щодо отриманих показників та запропонувати 2–3 HR-заходи для покращення ситуації в компанії.

Методичні рекомендації до рішення задач

1. Мета та завдання розрахунку руху персоналу

Головна мета розрахунку показників руху персоналу полягає в кількісній оцінці інтенсивності зміни кадрового складу підприємства, виявленні прихованих ризиків (наприклад, надмірної плинності) та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень для стабілізації колективу.

2. Базовий алгоритм розв'язання

Під час розв'язання задач аналітичного характеру рекомендується дотримуватися такої послідовності:

1. Аудит вхідних даних: Уважно проаналізуйте умову. Зверніть увагу, чи дано абсолютні показники (кількість працівників на початок/кінець періоду, кількість прийнятих і звільнених) та за якими саме статтями (власне бажання, порушення, пенсія, скорочення тощо) відбулося звільнення.

2. Розрахунок базових статистичних величин:

- Визначте середню (або середньорічну) чисельність персоналу ($R_{сер}$), оскільки саме до неї прив'язуються всі відносні коефіцієнти обігу.
- Формула: $R_{сер} = R_{поч} + R_{кін} / 2$ (якщо в умові немає інших щомісячних даних).

3. Вибір та застосування формул коефіцієнтів:

- Коефіцієнт обігу з прийняття ($K_{пр}$): відношення загальної кількості прийнятих до середньоспискової чисельності.
- Коефіцієнт обігу зі звільнення ($K_{зв}$): відношення загальної кількості звільнених до середньоспискової чисельності.
- Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$): найважливіший показник для аналізу. При його розрахунку важливо враховувати тільки деструктивні чинники — звільнення за власним бажанням (без поважних причин) та за порушення трудової дисципліни. Звільнення з об'єктивних причин (вихід на пенсію, призов до армії, скорочення штатів за ініціативою компанії) із чисельника плинності виключаються.

4. Якісна інтерпретація (Аналітичні висновки):

– Порівняйте отримані значення з нормативними чи середньогалузовими показниками (наприклад, для більшості комерційних підприємств нормальний рівень плинності становить 8–12% на рік).

– Дайте чітку оцінку: чи є ситуація стабільною, чи свідчить про наявність кризових явищ у колективі (проблеми з мотивацією, умовами праці, стилем керівництва).

Розробка управлінських рекомендацій: запропонувати конкретні, реалістичні HR-інструменти для корекції ситуації (наприклад, проведення exit-interviews, покращення адаптації новачків, перегляд системи матеріальної чи нематеріальної мотивації).

Практичні завдання:

- Завдання 8.1. Які методи збору первинної інформації про причини звільнень (окрім standard exit-інтерв'ю) HR-менеджер повинен застосувати в організації для виявлення прихованих ризиків плинності, і як на основі цих даних розробити адресну програму утримання (Retention Plan) для ключових категорій персоналу?
- Завдання 8.2. Яким чином можна поєднати результати регулярного оцінювання персоналу (наприклад, щорічної атестації) із системою внутрішньої ротації та кадрового резерву, щоб мінімізувати показники плинності серед найбільш перспективних співробітників.

Питання для самостійного поглибленого вивчення теми: Прикладні рекомендації: як знизити плинність кадрів на виробництві.

Підведення підсумків: оцінюються активність участі в обговоренні питань, оцінюються результати тестування за темою 1 (максимально - 1 бал), виконання типової задачі (максимально - 1 бал), активність участі в обговоренні питань.

Рекомендована література: [1], [2], [3], [5], [7], [11], [12], [15], [16], [17]

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

ВИКОНАННЯ РУБІЖНОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ №2

Зміст: перевірка засвоєння теоретичного матеріалу та практичних навичок з тем 5–8 (тестові завдання, вирішення розрахункових задач, кейс-завдання).

Виконання рубіжної контрольної роботи 2 за темами 5-7 (максимальна кількість балів 10)

Рекомендована література: [1], [2], [3], [5], [7], [11], [12], [15], [16], [17]

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна (базова)

1. Петков С. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник / С. В. Петков, Д. В. Журавльов, Є. Ю. Соболю, І. М. Копотун та ін. Київ: КНТ, 2025. 312 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35501/1/поз.142>
РП_Управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні_Гавкалова Н.pdf
2. Чернишева Л. І. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2022. 166 с. URL: <https://cul.com.ua/knigi/upravlinnya-personalom-chernisheva>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=jJYS3GoAAAAJ>
4. Безпалько О. В., Бергер А. Д., Березяню Т. М. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/download>
5. Михайліченко М. В., Балановська Т. І., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ.: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 466 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>

Допоміжна

6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 466с.
7. Брич В. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2021. 211 с.
8. Гривківська О. В., Шкрабак В. В. Теорія та практика управління персоналом : навч. посіб. Київ : Видавництво НУБІП, 2023. 290 с.

9. Гриньова В. М., Савченко В. А. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 542 с.
10. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с.
11. Завіновська В. Т. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2023. 432 с.
12. Захарова О. В. Управління персоналом : практикум : навч. посіб. Донецьк : ДонНТУ, 2021. 214 с.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
14. Менеджмент персоналу: підручник / за заг. ред. М. В. Семикіної. Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2021. 412 с.
15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. 4-те вид., стер. Київ : Знання, 2021. 435 с.
16. Савченко В. К. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2022. 351 с.
17. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.