

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
(структурное подразделение)**

**Кафедра управления персоналом**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**по направлению подготовки  
38.03.03 «Управление персоналом»**

Разработала :

Ганиева А. К., доцент кафедры управления персоналом, к.э.н., доцент

Ганиева А.К., 2019

© ФГАОУ ВО «Крымский федеральный  
университет имени В.И. Вернадского», 2019

## ВВЕДЕНИЕ

**Целью дисциплины** «Экономика управления персоналом» является овладение основами теоретических и практических знаний в области экономики управления персоналом, необходимых бакалавру по профилю «Управление персоналом организации» для применения современных методов анализа эффективности управления персоналом.

### **Задачи изучения дисциплины**

- раскрытие экономической природы деятельности по управлению персоналом;
- формирование у студентов представлений о возможностях и средствах оценки деятельности по управлению персоналом на современном предприятии;
- обеспечение устойчивых навыков сбора необходимой для оценки информации и формирования соответствующей обратной связи по результатам оценки.

Изучение дисциплины «Экономика управления персоналом» направлено на **формирование следующих компетенций:**

**ПК-14** - владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умение применять их на практике

**ПК-22** - умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение), владение навыками контроля за использованием рабочего времени

### **Знать:**

основы оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом, основы аудита и контроллинга персонала

основные принципы и методы разработки и внедрения критериев оценки деятельности персонала,

оценки результатов и качества трудовой деятельности персонала,

методы проведения аудита и контроллинга персонала предприятия.

### **Уметь:**

применять теоретические знания при решении практических задач и для достижения поставленных перед организацией целей для повышения ее конкурентоспособности.

принимать участие в разработке проектов, направленных на совершенствование системы и технологии управления персоналом.

### **Владеть:**

методами анализа экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по управлению персоналом,

методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

навыками оценки экономической и других видов эффективности персонала организации, внедрения и реализации системы постоянного совершенствования мероприятий.

Контрольная работа выполняется в течении семестра по вариантам номера списка студента в журнале группы.

**Технические требования:** Объем работы 15-20с. Формат: на листах А4, шрифт 14, межстрочный интервал 1,5. Рисунки (схемы, диаграммы) и таблицы должны быть пронумерованы и озаглавлены.

**Структура работы:**

- Титульный лист
- Содержание
- Введение
- Основные разделы: 1, 2, 3 и подразделы 1.1, 1.2, .
- Заключение
- Список использованных источников, включая электронные.

**Варианты контрольной работы**

**ВАРИАНТ 1**

1. Охарактеризуйте структуру интеллектуального капитала.
2. Какова структура расходов на рабочую силу?

*3. Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Экономическая эффективность	
Оценка затрат на обеспечение организационной культуры	
Управление расходами по содержанию персонала	
Бенефиты (социальные пособия)	
Информационная функция маркетинга персонала	

4. Составить бюджет расходов по найму персонала на 5 вакантных мест на торговое предприятие.

**ВАРИАНТ 2**

1. Объясните различия между интеллектуальным капиталом и неосвязаемыми активами.
2. Назовите показатели, используемые при оценке расходов на рабочую силу.
3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Рабочая сила	
Затраты на персонал	

Кадровый риск	
Калькуляция затрат на проведение (внешних или внутренних) обучающих	
Коммуникационная функция маркетинга персонала	

4. Составить бюджет расходов на консалтинговые услуги предприятия в связи с кризисной ситуацией.

### ВАРИАНТ 3

1. Определите сущность человеческого капитала и прокомментируйте его структуру.

2. Перечислите основные признаки классификации затрат на рабочую силу.

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Кадры	
Обязательные затраты на персонал	
Управление кадровыми рисками	
Автоматизированное рабочее место	
Затраты найма и отбора персонала предприятия	

4. Составить бюджет расходов на повышение уровня организационной культуры транспортного предприятия

### ВАРИАНТ 4

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теории человеческого капитала.

2. Какие затраты на рабочую силу выделяются по фазам процесса воспроизводства?

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Персонал предприятия	
Дополнительные затраты на персонал	
Текучесть кадров	
Информационная технология	
Восстановительные затраты (издержки замещения)	

4. Составить бюджет расходов на создание 6 АРМов в отделе логистики завода.

### ВАРИАНТ 5

1. Каковы особенности человеческого капитала?
2. Раскройте сущность и состав восстановительных издержек (издержек замещения).

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Работник	
Затраты на высвобождение персонала	
Оптимизация затрат на персонал	
Информационная технология автоматизированного офиса	
Конкурентоспособность специалиста	

4. Составить бюджет расходов на командировку 3 сотрудников предприятия для заключения договора с турецкими партнерами.

### ВАРИАНТ 6

1. Каковы формы человеческого капитала?
2. Назовите и охарактеризуйте дополнительные затраты на рабочую силу.

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации Расходы на оплату труда персонала	
Затраты на формирование персонала	
Сокращение бюджета	
Процесс консультирования	
Конкурентоспособность конкретного специалиста на рынке труда	

4. Составить бюджет расходов на персонал ремонтной службы ЖЭКа в составе 8 человек.

### ВАРИАНТ 7

1. Сформулируйте основные принципы измерения человеческого капитала (по Фитценцу).
2. В чем состоит сущность первоначальных издержек на рабочую силу?

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Человеческий капитал	
Затраты по использованию персонала	

Стоимостный анализ накладных расходов	
Коучинг	
Стимулирование труда	

4. Составить бюджет расходов на повышение квалификации сотрудников бухгалтерии в составе 6 человек.

### ВАРИАНТ 8

1. Назовите и дайте характеристику методов оценки человеческого капитала.

2. В чем состоит специфика организации учета затрат на рабочую силу в современных условиях?

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Организационно-предпринимательский капитал	
Затраты по развитию персонала	
Принцип нулевого базисного бюджета	
Аудит персонала	
Абсентеизм	

4. Составить бюджет расходов на проведение внешнего аудита сотрудников ресторана численностью 35 человек.

### ВАРИАНТ 9

1. Охарактеризуйте структуру видов человеческого капитала.

2. Как осуществляется оценка окупаемости средств на рабочую силу?

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Культурно-нравственный капитал	
Норма труда	
Репутация предприятия	
Административно-управленческий персонал	
Обучение персонала	

4. Составить бюджет расходов на изменение системы нематериального стимулирования Научно-исследовательской организации

### ВАРИАНТ 10

1. Дайте сравнительную характеристику подходов к оценке стоимости человеческого капитала.

2. Какие затраты относятся к основным затратам на рабочую силу?

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Стоимость человеческого капитала на микроуровне	
Регламентация труда	
Деловая репутация	
Административно-управленческие расходы	
Бонусы	

4. Составить бюджет расходов на развитие системы мотивации образовательного учреждения

### ВАРИАНТ 11

1. Дайте сравнительную характеристику методик оценки стоимости человеческого капитала.

2. Назовите направления анализа окупаемости расходов на рабочую силу.

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Затраты на производство человеческого капитала	
Планирование расходов на оплату труда работников	
Репутационные риски	
Регламент бюджета административных затрат	
Дополнительные затраты на персонал	

4. Составить бюджет расходов на повышение имиджа химического завода

### ВАРИАНТ 12

1. Прокомментируйте систему показателей оценки человеческого капитала.

2. Какие показатели применяются при обосновании целесообразности вложения средств в рабочую силу?

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Потенциал предприятия	
-----------------------	--



Управление затратами на персонал	
Имидж предприятия	
Представительские расходы	
Затраты на высвобождение персонала	

4. Составить бюджет расходов на организацию переподготовки специалистов госслужбы в составе 10 человек

### ВАРИАНТ 13

1. Дайте определение трудового потенциала общества, организации, работника.

2. Какие факторы влияют на величину затрат на рабочую силу?

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Управленческий потенциал	
Анализ фонда оплаты труда (ФОТ)	
Положительная репутация	
Представительские расходы (по статистике Минфин РФ)	
Затраты на формирование персонала	

4. Составить бюджет расходов на высвобождение 7 сотрудников банка в связи с сокращением штатов.

### ВАРИАНТ 14

1. Чем трудовой потенциал организации отличается от ее кадрового потенциала?

2. Раскройте содержание этапов планирования затрат на персонал.

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Кадровый потенциал	
Затраты на социальные гарантии персонала	
Ключевые показатели эффективности (КПЭ)	
Расходы на транспортное обслуживание	
Затраты по использованию персонала	

4. Составить бюджет расходов на обучение персонала в составе 7 человек в связи в установкой новой технологической линии на консервном заводе.

5.

### ВАРИАНТ 15

1. Приведите основные количественные и качественные характеристики трудового потенциала работника.
2. Какие затраты на рабочую силу включаются в состав себестоимости?
3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Интеллектуально-креативные ресурсы	
Эффективность затрат на оплату труда	
Критические факторы успеха (critical success factor - CSF)	
Документальное оформление представительских расходов	
Затраты по развитию персонала	

4. Составить бюджет расходов на проведение аттестации службы по охране труда завода.

### ВАРИАНТ 16

1. Как рассчитывается индекс развития человеческого потенциала? Приведите пример расчета.
2. Опишите алгоритм механизма планирования затрат на персонал.
3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Интеллектуальный капитал	
Бюджетирование затрат на персонал	
Метод HR-бенчмаркинга (	
Документы по расходам на представительские цели	
Норма труда	

4. Составить бюджет расходов на командировку 4 работников фермерского хозяйства по обмену опытом в Казахстан.

### ВАРИАНТ 17

1. Каковы элементы трудового потенциала работника и их взаимосвязь?
2. Методика бюджетирования расходов на персонал
3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Трудовой потенциал организации	
Бюджет затрат на развитие	

<u>персонала</u>	
Анализ человеческих ресурсов (Human Resources Accounting)	
Смета представительских расходов	
Регламентация труда	

4. Составить бюджет расходов на адаптацию персонала хлебного комбината в связи с изменением режима сменности и производственной загрузки рабочих в составе 25 человек.

### ВАРИАНТ 18

1. Назовите элементы трудового потенциала организации. Какова взаимосвязь между ними?

2. Задачи бюджетирования управления персоналом

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Трудовой потенциал работника	
Затраты на обучение и развитие персонала	
Реинжиниринг	
Калькуляция расходов по содержанию персонала	
Планирование расходов на оплату труда работников	

4. Составить бюджет расходов на создание сетевой базы данных в экономическом отделе торгового предприятия

### ВАРИАНТ 19

1. Каковы тенденции развития элементов, составляющих трудовой потенциал России? Приведите примеры.

2. Формирование бюджета на персонал. Технология работы с бюджетом

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Организационная культура	
Аналитическая записка к бюджету на персонал	
Даунсайзинг	
Внешние факторы влияния на расходы по содержанию персонала	

Управление затратами на персонал	
----------------------------------	--

4. Составить бюджет расходов на сокращение численности консервного завода на 10 человек в результате реорганизации.

### ВАРИАНТ 20

1. Дайте сравнительную характеристику методов измерения трудового потенциала.

2. Структура затрат на персонал (по классификации MOT)

3. *Развернутое определение понятий (указать источники информации)*

Эффективная организационная культура	
Маркетинг персонала	
Обязательные затраты на персонал	
Средства управления расходами по содержанию персонала	
Анализ фонда оплаты труда (ФОТ)	

4. Составить бюджет расходов на АУП (6 созданных рабочих мест) в связи со сменой собственника акционерной компании.

### ПОРЯДОК ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ

Основными задачами контроля знаний студентов по дисциплине «Экономика управления персоналом» является оценка усвоения ими теоретических знаний и компетенций, приобретенных во время учебы. При этом контрольные мероприятия должны:

- стимулировать систематическую самостоятельную работу над учебным материалом по вопросам региональной экономики;
- обеспечить закрепление и реализацию полученных теоретических знаний при выполнении практических задач (в том числе при выполнении СРС);
- сформировать навыки ответственного отношения к своим обязанностям, самостоятельного целенаправленного поиска нужной информации.

Оценивание знаний студентов по дисциплине осуществляется на основе результатов текущего и итогового контроля знаний (зачета) по 100 балльной шкале. Текущий контроль оценивается в диапазоне от 0 до 50 баллов, зачет также - от 0 до 50 баллов.

Оценка знаний студентов осуществляется по 100-балльной системе с последующим переводом в традиционную 4-балльную систему (оценка «неудовлетворительно» - 0-59 баллов, оценка «удовлетворительно» - 60-69 баллов,

оценка «хорошо» - 70-89 баллов, оценка «отлично» - 90-100 баллов) и систему оценки по шкале ECTS. Перевод 100-балльной шкалы оценивания в 4-х балльную шкалу по системе ECTS осуществляется в следующем порядке:

Таблица Перевод 100-балльной шкалы оценивания в 4-х балльную шкалу на зачете

Оценка ECTS	Оценка по шкале	Оценка по 4-х балльной шкале	Текущая аттестация
A	90-100	«5» (отлично)	Зачтено
B	80-89	«4» (хорошо)	
C	70-79		
D	66-69	«3» (удовлетворительно)	
E	60-65		
FX	21-59	«2» (неудовлетворительно) с возможностью повторной пересдачи	Незачтено
F	0-20	«2» (неудовлетворительно) с обязательным повторным изучением дисциплины	

## Перечень основной и дополнительной литературы

### а) основная учебная литература

1. Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Управление персоналом : Технологии: учебное пособие М.: Издательство: Юнити-Дана, 2018 - 192 с.[Электронный ресурс] режим доступа [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114558&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114558&sr=1)
2. Мухина И. А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие.- М.: Издательство: Флинта, 2017 – 320 с.[Электронный ресурс] режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=103810&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=103810&sr=1)
3. Ветлужских Е. Система вознаграждения : как разработать цели и KPI . М. : Издательство: Альпина Паблишер, 2016 - 218 с. [Электронный ресурс] режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=279588&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=279588&sr=1)

#### **б) дополнительная учебная литература**

1. Митрофанова Е.А. Экономика управления персоналом. Учебник. – М.:Инфра- М. – 2018. – 427 с.
2. Потемкин В. К. Управление персоналом. – СПб.: Издательство: «Питер», 2016 – 432с.
3. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О. Экономика труда.-М.: Издательство Юрайт,2014.-671 с.
4. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций. – М.: Поколение, 2017.
5. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2016.
6. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О., Шапошникова О.А. Экономика труда. – М., Феникс, 2016 – 240с.
7. Потемкин В. К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. СПб.: Инфо-да, 2018.
8. Дружинин В.В. Психология общих способностей. – СПб: Питер, 2017
9. Крымов А.А. Управление персоналом на 100%: как стать эффективным HR-директором. – СПб., Питер, 2017. – 240с.
10. Основы наукоемкой экономики под ред. И.А. Максимцев. – М., Креативная экономика, 2018. – 456с.

#### **в) нормативно-правовые документы**

1. Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (Нью-Йорк, 19 декабря 1966 г.) // Ведомости В С СССР. 1976. № 17(1831).
2. Конвенция Международной Организации Труда №52 о ежегодных оплачиваемых отпусках (Женева, 24 июня 1936г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1957-1990. Том I. Женева, Международное бюро труда, 1991г.
3. Конвенция Международной Организации Труда № 10 о минимальном возрасте допуска детей на работу в сельском хозяйстве (Женева, 25 октября 1921г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919-1956. Т. I. Женева, Международное бюро труда, 1991.
4. Конвенция Международной Организации Труда № 103 об охране материнства (Женева, 28 июня 1952г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919-1956. Т. I. Женева, Международное бюро труда, 1991.
5. Конвенция Международной Организации Труда № 111 о дискриминации в области труда и занятий (Женева, 4 июня 1958г.). Конвенция ратифицирована РСФСР 4 мая 1961г. // Библиотечка Российской газеты. 1999. Вып. № 22-23
6. Конвенция Международной Организации Труда № 123 о минимальном возрасте допуска на подземные работы в шахтах и рудниках (Женева, 2 июня 1965г.) // Международная организация труда. Конвенции и рекомендации. 1919-1956. Том 2.
7. 9. Конвенция Международной Организации Труда № 131 об установлении минимальной заработной платы с особым учетом развивающихся стран (Женева, 3 июня 1970г.) // Международная организация труда. Конвенции и рекомендации. 1957 -1990, том 2.

8. Конвенция Международной Организации Труда № 138 О минимальном возрасте для приема на работу (Женева, 26 июня 1973 г.). Конвенция ратифицирована Указом Президиума Верховного Совета СССР от 5 марта 1979 г. № 8955-IX // Библиотечка Российской газеты. 1999. Вып. № 22-23.
9. Конвенция Международной Организации Труда № 156 о равном обращении и равных возможностях для трудящихся мужчин и женщин: трудящиеся с семейными обязанностями (Женева, 3 июня 1981г.) // СЗ РФ. 2004. № 32. ст. 3284.
10. Конвенция Международной Организации Труда № 158 о прекращении трудовых отношений по инициативе предпринимателя (Женева, 2 июня 982) // Международная организация труда. Конвенции и рекомендации. 1957-1990. Том 11.
11. Конвенция Международной Организации Труда № 29 о принудительном или обязательном труде (Женева, 10 июня 1930г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1957 - 1990. Том I. Женева, Международное бюро труда. 1991.
12. Конвенция Международной Организации Труда № 45 о применении труда женщин на подземных работах в шахтах любого рода (Женева, 21 июня 1935г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919-1956. Т. I. Женева, Международное бюро труда, 1991.
13. Конвенция Международной Организации Труда № 77 о медицинском освидетельствовании детей и подростков с целью выяснения их пригодности к труду в промышленности (Монреаль, 19 сентября 1946г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919 – 1956. Т. I. Женева, Международное бюро труда, 1991.
14. Конвенция Международной Организации Труда № 79 об ограничении ночного труда детей и подростков на непромышленных работах (Женева, 9 октября 1946г.) // Конвенции и рекомендации, принятые Международной Конференцией труда. 1919 – 1956. Т. I. Женева, Международное бюро труда, 1991.
15. Конвенция МОТ № 154 "О содействии коллективным переговорам" от 19 июня 1981г. - М.: Совет ФНПР, 1991.
16. Конвенция МОТ № 168 "О содействии занятости и защите от безработицы" // Человек и труд. 1992. № 2.
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197-ФЗ // СЗ РФ, 2002, № 1, ст.3.
18. Закон РФ "О занятости населения в Российской Федерации" от 19 апреля 1991г. // Ведомости РФ. 1991. № 18. Ст. 565.
19. Закон РФ "О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях" от 19 февраля 1993г. // Ведомости РФ. 1993. № 16. Ст. 551.
20. Федеральный закон от 17 января 1992 №2202-1 (ред. от 30.06.2003) "О прокуратуре Российской Федерации" // СЗ РФ. 1995. № 47. Ст. 4472.
21. Федеральный закон от 14 апреля 1995 "Об общественных объединениях" // Российская газета. 1995. 25 мая.
22. Федеральный закон от 24 ноября 1995г. № 181-ФЗ "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" // СЗ РФ. 1995. № 48. Ст. 4563.

23. Федеральный закон от 12 января 1996г. "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности" // Российская газета. 1996. 20 января.
24. Федеральный закон от 10.05.2010 N 84-ФЗ "О дополнительном социальном обеспечении отдельных категорий работников организаций угольной промышленности" // СЗ РФ. 2010, N 19, ст. 2292.
25. Федеральный закон от 08.03.2011 N 35-ФЗ "Устав о дисциплине работников организаций, эксплуатирующих особо радиационно опасные и ядерно опасные производства и объекты в области использования атомной энергии" // Российская газета, 2011, 11 марта.
26. Федеральный Закон от 24 октября 1997 № 134-ФЗ «О прожиточном минимуме в Российской Федерации» // Российская газета. 1997. 18 февраля.
27. 29. Федеральный закон от 24 июня 1998 г. №125-ФЗ "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний" // СЗ РФ.1998. № 31. Ст. 3803.
28. 30. Федеральный закон от 1 мая 1999г. № 92-ФЗ "О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений" // СЗ РФ. 1999. № 18. Ст. 2218.
29. Федеральный Закон от 19 июня 2000г. № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда» // Парламентская газета. 2000. 21 июня.
30. Федеральный закон от 7 ноября 2000г. № 136-ФЗ «О социальной защите граждан, занятых на работах с химическим оружием» // СЗ РФ. 2000. № 46. ст. 4538.
31. Федеральный закон от 25 июля 2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» // СЗ РФ. 2002 г. № 30 ст. 3032.
32. Федеральный закон от 27 ноября 2002г. № 156-ФЗ «Об объединениях работодателей» // СЗ РФ. 2002. № 48. С. 4741.

1. Интернет-журнал «Работа с персоналом». – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>
2. Информационно-аналитический портал HR-tv.ru. – Режим доступа: <http://hr-tv.ru/>
3. Портал о кадровом менеджменте. – Режим доступа: <http://hrm.ru/>
4. Портал Kadrovik.ru. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/>
5. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело». – Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/>
6. Практический журнал по управлению человеческими ресурсами «Директор по персоналу». – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/>
7. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. – Режим доступа: <https://hrliga.com/>
8. Сообщество HR-менеджеров «HR-Portal». – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/>

### **ВОПРОСЫ НА ЭКЗАМЕН**

1. Основные социально-трудовые показатели предприятия
2. Материальные и нематериальные активы предприятия
3. Подходы к оценке стоимости человеческого капитала



4. Компоненты трудового потенциала предприятия
5. Методика бюджетирования расходов на персонал
6. Задачи бюджетирования управления персоналом
7. Формирование фонда оплаты труда персонала.
8. Формирование бюджета на персонал
9. Технология работы с бюджетом
10. Планирование затрат на персонал
11. Структура затрат на персонал (по классификации МОТ)
12. Внешние факторы влияния на расходы по содержанию персонала
13. Классификация затрат по фазам процесса воспроизводства персонала
14. Классификация затрат на персонал по источникам финансирования организации
15. Процесс формирования бюджета на маркетинг персонала
16. Затраты на персонал в маркетинге персонала
17. Затраты на повышение имиджа предприятия в управлении персоналом
18. Оценка эффективности затрат на отбор и найм персонала.
19. Затраты по внешнему найму персонала.
20. Основные затраты предприятия на отбор персонала.
21. Бюджет расходов на адаптацию персонала
22. Основные виды расходов на оплату труда персонала.
23. Затраты на обучение персонала и способы их расчета
24. Затраты на повышение мотивации персонала предприятия
25. Расходы на совершенствование системы стимулирования персонала
26. Бенефиты и бонусы в системе стимулирования труда персонала
27. Калькуляция затрат на проведение (внешних или внутренних) обучающих мероприятия
28. Расходы на проведение внутреннего аудита персонала
29. Виды расходов на проведение внешнего кадрового аудита
30. Затраты на высвобождение персонала
31. Расчет затрат АРМ персонала
32. Административно-управленческие расходы предприятия
33. Модели бюджета административных затрат
34. Регламент бюджета административных затрат
35. Оплата труда административно-управленческого персонала
36. Особенности управленческих расходов по видам деятельности предприятия
37. Затраты на услуги в области управленческого консультирования
38. Основные статьи представительских расходов предприятия
39. Затраты на совершенствование организационной культуры предприятия
40. Нормы и нормативы на представительские расходы в различных организациях
41. Документальное оформление представительских расходов
42. Методы планирования представительских расходов
43. Стоимостной анализ накладных расходов
44. Репутация персонала и его стоимостная оценка
45. Цена репутации организации
46. Эффективность затрат на повышение репутации предприятия

47. Оценка репутационных рисков предприятия
48. Оценка экономического ущерба неэффективного управления персоналом
49. Явные и скрытые затраты на персонал
50. Основы соизмерения затрат и результатов деятельности по управлению персоналом.
51. Оценка эффективности ключевых процессов управления персоналом
52. Социально-экономические последствия сокращения персонала
53. Оптимизация затрат на персонал
54. Сокращение бюджета на персонал.
55. Потери, обусловленные сокращением персонала
56. Показатели экономической эффективности управления персоналом
57. Методика определения КПЭ управления персоналом
58. Классификация ключевых показателей эффективности
59. Метод HR-бенчмаркинга
60. Анализ человеческих ресурсов (Human Resources Accounting)

## ГЛОССАРИЙ

***Абсентеизм*** – показатель социального климата на предприятии, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени, его элементами являются – временное отсутствие на работе (болезнь, несчастный случай, уход за ребенком, уход с разрешения администрации), опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам.

***Автоматизированное рабочее место (АРМ)*** – это совокупность информационно-программно-технических ресурсов, обеспечивающих конечному пользователю обработку данных и автоматизацию управленческих функций в конкретной предметной области.

***Административно-управленческие расходы*** составляют: затраты на основную заработную плату административно-управленческого персонала с начислениями на нее; затраты на командировки и транспорт, конторские и почтово-теле-графные расходы; стоимость содержания административно-хозяйственных зданий и помещений, а также затраты на амортизацию зданий и инвентаря и прочие административно-управленческие расходы, определяются исходя из действующих положений по планированию сумм предельных ассигнований на содержание аппарата управления.

***Административно-управленческий персонал (АУП)*** — это работники аппарата управления, служащие, входящие в администрацию фирмы, предприятия, организации, конторские работники, дирекция предприятий и учреждений.

***Анализ фонда оплаты труда (ФОТ)*** включает изучение затрат на трудовые ресурсы, обусловленных всеми видами расходов и убытков, возникающих в

процессе их потребления в определенный период времени.

**Анализ человеческих ресурсов** (Human Resources Accounting) – подход, рассматривающий персонал как актив и основную ценность компании и предлагающий измерять изменения и улучшения этих активов в соответствии с общепринятыми бухгалтерскими принципами.

**Аналитическая записка к бюджету на персонал** – документ, содержащий следующую информацию: анализ исполнения планов мероприятий и бюджетов за предыдущий период, тенденции изменения плановых и фактических расходов на персонал, план-график мероприятий и расчет показателей, доказывающих необходимость показанных в бюджете расходов.

**Аудит персонала** – процедура для оценки эффективности существующей системы управления персоналом в компании, оценка соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегиям развития.

**Бенефиты (социальные пособия)** – рассматриваются как вознаграждения (льготы, компенсации), не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации (относятся: медицинская страховка, оплата отпусков, компенсация транспортных расходов, предоставление беспроцентных кредитов и ссуд сотрудникам, членство в спортивных клубах, оплата питания, оплата расходов пользования мобильным телефоном, обучение, возмещение расходов по оплате коммунальных услуг, содержания детей в дошкольных учреждениях и прочие социальные выплаты).

**Бонусы** – форма материального стимулирования работников предприятия

**Бюджет затрат на развитие персонала** – это сводный бюджет, состоящий из трех бюджетов: бюджет затрат на оценку персонала; бюджет затрат на кадровый резерв; бюджет затрат на программы развития.

**Бюджетирование затрат на персонал** — это процесс планирования и управления затратами на персонал при помощи системы показателей, определяющих вклад персонала и службы управления персоналом в достижение целей организации, включает бюджеты: на адаптацию персонала, на улучшение условий и охрану труда, на оплату труда и социальные выплаты расходы по социальным программам.

**Внешние факторы влияния на расходы по содержанию персонала** это факторы изменения размеров взносов на социальное страхование в соответствии с законом, изменения налоговых правил, пересмотры пенсий, согласованные повышения тарифных ставок или после реалистической оценки, ожидаемые повышения тарифных ставок и вызывающие расходы изменения тарифных соглашений (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени и т.п.).

**Восстановительные затраты (издержки замещения)** — это настоящие затраты,

необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции.

**Даунсайзинг** – комплекс мероприятий или стратегия, связанная с оптимизацией размеров организации за счет проведения более эффективной HR-деятельности, преобразования структуры фирмы, изменения ключевых целей и рабочих процессов.

**Деловая репутация** – набор качеств и оценок, с которыми их носитель ассоциируется в глазах своих контрагентов, клиентов, потребителей, коллег по работе, избирателей и персонифицируется среди других профессионалов в этой области деятельности.

**Документальное оформление представительских расходов** процесс, состоящий из 3-х этапов: оформление подготовительных документов; оформление уточняющих (конкретизирующих) документов; оформление документов, подтверждающих фактическое расходование денежных средств.

**Документы по расходам на представительские цели** – счета предприятий общественного питания; товарные чеки; чеки ККТ; документы, подтверждающие оплату транспортных расходов; документы, подтверждающие оплату услуг переводчика.

**Дополнительные затраты на персонал** — это премиальные выплаты, материальная помощь к отпуску, тринадцатая зарплата, компенсация расходов на питание, медицинских услуг, оплата обучения работников, организация досуга, развлекательных мероприятий и др.

**Затраты на высвобождение персонала** — это суммарные затраты на комплекс мероприятий по соблюдению требований ТК РФ работодателем при увольнении (выбытии) работников.

**Затраты на обучение и развитие персонала** – это сумма расходов предприятия по подготовке и переподготовке рабочих и служащих, обучению рабочих смежным (вторым) профессиям, реализации планов индивидуального развития, профессионального и карьерного роста персонала (в первую очередь молодых специалистов и кадрового резерва), а также проведению периодической оценки персонала.

**Затраты на персонал** — это все виды расходов предприятия, связанные с формированием, использованием и развитием его человеческих ресурсов, включающие не только явные издержки организации, но и те, которые возникают в связи с реализацией функций по управлению персоналом.

**Затраты на производство человеческого капитала** (инвестиции в человеческий капитал) – это прямые затраты, в том числе плата за обучение и другие расходы на образование, смену места жительства и работы, также упущенный заработок,

являющийся элементом альтернативных издержек, поскольку получение образования, смена места жительства и работы связаны с потерей доходов и моральный ущерб, связанный с этими событиями.

***Затраты на социальные гарантии персонала*** — это инвестиции в здоровье и благополучие работников, включающие оплату работодателем различных льгот для персонала — оздоровление, питание, отдых, решение личных и семейных проблем и т.д.

***Затраты на формирование персонала*** — расходы, связанные с наймом внешней рабочей силы, развитием собственных работников, адаптацией, первичным обучением, внутриорганизационным перераспределением, высвобождением работников.

***Затраты найма и отбора персонала предприятия*** — это все затраты, отнесенные на одного успешного (т.е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места — затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; издержки ориентации и формальной подготовки — затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

***Затраты по использованию персонала*** — расходы по оплате и вознаграждению труда, поощрительные выплаты, компенсации за использование персонала сверх нормативного времени, в отклоняющихся от нормальных условиях труда, при работе по нестандартным графикам, затраты, связанные с поддержанием работоспособности персонала (медобслуживание, оздоровление, профилактика заболеваемости), на социальную защиту и социальное страхование и т.п.

***Затраты по развитию персонала*** — расходы на проведение оценочных процедур, подготовку кадрового резерва, внутриорганизационные перемещения, адаптационные мероприятия, развивающее обучение, корпоративные программы повышения вовлеченности и лояльности персонала и т.д.

***Имидж предприятия*** — совокупность ряда переменных, с преобладающей над содержанием формой, вариант образа предприятия, акцентирующий внимание на лучших качествах, повышающих самооценку и авторитет у потенциальных потребителей, а также, ключ к успеху в правильности концепции развития общественных связей.

***Интеллектуально-креативные ресурсы*** отражают способности людей (являющихся носителями данных ресурсов) накапливать знания, умения, опыт, то есть использовать известные алгоритмы действий для достижения определенного результата — интеллектуальная составляющая, а также создавать новые (неизвестные ранее) алгоритмы выполнения работ в рамках своих должностных обязанностей — креативная составляющая.

**Интеллектуальный капитал** — как вид человеческого капитала, это совокупность знаний, навыков и производственного опыта участников и руководителей субъектов хозяйствования, а также их квалификация для осуществления хозяйственной деятельности, обеспечивающая конкурентоспособность предприятия.

**Информационная технология** — процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта).

**Информационная технология автоматизированного офиса** — организация и поддержка коммуникационных процессов как внутри организации, так и с внешней средой на базе компьютерных сетей и других современных средств передачи и работы с информацией.

**Информационная функция маркетинга персонала** состоит в создании информационного базиса, который предоставляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка).

**Кадровый потенциал** — совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации, характеризует ценность «человеческих ресурсов» предприятия.

**Кадровый риск** — угроза потерь, возникающих вследствие неэффективного функционирования системы управления персоналом организации, ошибок, допущенных руководством и кадровой службой организации при разработке кадровой стратегии или в процессе принятия оперативных решений в области управления персоналом.

**Кадры** — социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны, включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями.

**Калькуляция затрат на проведение (внешних или внутренних) обучающих мероприятий** включает оплату услуг внешних провайдеров, оплату труда преподавателей из числа собственных сотрудников (руководителей, наставников, специалистов), расходы, связанные с использованием технических средств обучения, изготовлением раздаточных материалов, затраты на выплату заработной платы работников, направляемых на обучение, и т.д.

**Калькуляция расходов по содержанию персонала** базируется на видах расходов и местах возникновения затрат на предприятии и является основой деятельности в области планирования, так как позволяет сопоставить фактические и плановые

издержки, а также результаты за прошлые периоды.

**Ключевые показатели эффективности (КПЭ)** - показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей, представляют собой ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности организации и последующего принятия на их основе управленческих решений. Впервые термин был введен Д. Нортоном и Р. Капланом.

**Коммуникационная функция маркетинга персонала** – это установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

**Конкурентоспособность конкретного специалиста на рынке труда** определяется более совершенной, по сравнению с другими, системой знаний, умений, навыков и профессионально значимых личностных качеств, более высокой квалификацией, способностью быстро адаптироваться к реальной действительности и более эффективно выполнять профессиональные функции и социальные роли.

**Конкурентоспособность специалиста** – это его способности соответствовать требованиям работодателя в рассматриваемый период, которые рассматриваются через конкурентные преимущества специалиста по отношению к другим специалистам в данной области.

**Коучинг** – это технология, способствующая реализации обучения и развития и, следовательно, усовершенствованию компетентности и профессиональных навыков обучающегося, которая перемещает из зоны проблемы в зону эффективного решения и позволяет увидеть новые подходы и возможности, раскрыть потенциал.

**Критические факторы успеха** (critical success factor - CSF) - факторы, являющиеся ключевыми для достижения компанией стратегических целей (термин впервые использован Джоном Ф. Рокартом и его группой из школы бизнеса Слоана Массачусетского технологического института в конце 1970-х гг.).

**Культурно-нравственный капитал** обозначает совокупность интеллектуальных способностей, образованности, умений, навыков, моральных качеств, квалификационной подготовки индивида или индивидов, которые используются в социальной деятельности и при этом узаконивают обладание статусом и властью.

**Маркетинг персонала** – это комплексная функция служб управления персоналом организаций или кадровых агентств, предполагающая всестороннее изучение рынка труда, спроса на рабочую силу, предпочтений и потребностей работодателей, планирование и прогнозирование ассортимента востребованных профессий, разработку мероприятий по удовлетворению спроса на рабочую силу, выявление

потенциальных потребностей работодателей в редких или дефицитных профессиях, изучение потребностей в рабочей силе и формирование покупательских приоритетов в поиске персонала высшей квалификации, сотрудничество со службами занятости, биржами труда, образовательными учреждениями и другими источниками рабочей силы, формирование имиджа работодателя.

**Метод HR-бенчмаркинга** (benchmarking – уровень, отметка) – это особого вида конкурентный анализ ключевых показателей эффективности служб управления персоналом, связанный с наличием формализованного списка критериев, по которому описывались бизнес-конкуренты.

**Норма труда** определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности.

**Обучение персонала** — сфера управления персоналом, в которой решаются задачи приобретения первичных профессиональных навыков учениками, стажерами, получения новых знаний и навыков по применению передовых приемов и методов работы опытными сотрудниками, развития управленческих компетенций руководителей и т.д.

**Обязательные затраты на персонал** – это оплата отработанного времени или выполненного объема работ; расходы по выплате страховых взносов в социальные фонды; выходные пособия уволенным работникам, оплата неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов); различные виды доплат и компенсаций, связанных с привлечением работника к сверхурочным работам, в том числе в выходные и праздничные дни или в вечернее и ночное время; обеспечение работников средствами защиты при выполнении опасных или вредных работ.

**Оптимизация затрат на персонал** — основная задача каждой организации, решаемая в зависимости от принятой кадровой стратегии и политики, качества и количества используемой рабочей силы, финансовых возможностей и приоритетов, текущей экономической ситуации. Два подхода к оптимизации затрат на персонал — общее или частичное сокращение выделяемых средств и перераспределение затрат по направлениям, наиболее значимым для достижения целей организации

**Организационная культура** – это специфические для данной организации ценности, отношения, нормы поведения, установки, традиции, ритуалы, которые определяют типичный для членов организации подход к решению проблем.

**Организационно-предпринимательский капитал** — один из наиболее перспективных и важных видов человеческого капитала, отражает в какой степени обладают предпринимательскими способностями сотрудники предприятия, их качество оценивается по эффективности использования капитала и устойчивости прогрессивного развития бизнеса.



**Оценка затрат на обеспечение организационной культуры** проводится путем расчета доли затрат, производимых на реализацию показателей инновационности организационной культуры и уровня управленческой стабильности, оценка производится путем анализа финансовой отчетности организации.

**Оценка результатов деятельности подразделений управления организации** — это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организации здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

**Персонал предприятия** — это совокупность работников различных профессионально - квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав (включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и не основной его деятельностью).

**Планирование расходов на оплату труда работников** — это направление планирования затрат на персонал, осуществляемое исходя из понимания механизма формирования средств на оплату труда работников на предприятии, элементами которого является определение выручки или валового дохода, валовой прибыли, чистой прибыли предприятия, доходов работников.

**Положительная репутация** означает, что рыночная стоимость предприятия выше стоимости его активов и пассивов, эта разница и будет стоимостной оценкой репутации, отрицательная репутация свидетельствует об обратном.

**Потенциал предприятия** — интегральное выражение текущих и будущих возможностей экономической системы трансформировать входящие ресурсы при помощи присущих ее персоналу предпринимательских способностей в экономические блага и, как следствие, удовлетворять корпоративные и общественные интересы (работников предприятия и населения региона, страны).

**Представительские расходы** — это затраты организации, связанные с ее коммерческой деятельностью, по приему и обслуживанию представителей других организаций и учреждений (включая иностранных), прибывших для переговоров с целью установления и поддержания взаимовыгодного сотрудничества, а также участников, прибывших на заседания совета (правления) организации и ревизионной комиссии, являются нормируемыми расходами.

**Представительские расходы (по статистике Минфин РФ)** входят следующие затраты: связанные с проведением официального приема (завтрака, обеда или другого аналогичного мероприятия) представителей (участников); транспортное обеспечение участников приема; посещение культурно-зрелищных мероприятий; буфетное обслуживание во время переговоров и мероприятий культурной

программы; оплата услуг переводчиков, не состоящих в штате организации.

**Принцип нулевого базисного бюджета** направлен на повышение эффективности подразделений организации, все функции анализируются, продумываются альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов.

**Процесс консультирования** – это последовательная серия действий, мероприятий, предпринимаемых консультантом для достижения позитивных перемен внутри клиентской организации, разрешения проблем или создания условий, при которых у клиента появится возможность сделать это самостоятельно.

**Работник** – человек, обладающий совокупностью физических и умственных способностей и навыков (рабочей силы), которые используются им в процессе труда.

**Рабочая сила** – способность к труду, совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности, основу рабочей силы составляет трудоспособность.

**Расходы на оплату труда персонала** – это выплаты за фактически выполненную работу, исчисляемые по сдельным расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в соответствии с принятыми в организации формами и системами оплаты труда, включая премии членам трудового коллектива за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также на оплату труда работников, не состоящих в штате организации, за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера (включая договор подряда).

**Расходы на транспортное обслуживание** — доставка официальных лиц к месту проведения представительского мероприятия или заседания руководящего органа и обратно.

**Регламент бюджета административных затрат** – это порядок планирования, учета, контроля и анализа общих расходов предприятия, то есть тех, что непосредственно не связаны с бизнесом предприятия.

**Регламентация труда** — это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций.

**Реинжиниринг** (М. Хаммер и Дж. Чампи) – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

**Репутационные риски** - реальная или потенциальная угроза снижения деловой репутации, которая при отсутствии контроля, способна привести к кризису, к ним

относят: корпоративные, глобальные и локальные риски.

**Репутация предприятия** - это нематериальный, неидентифицируемый актив, обусловленный наличием определенных конкурентных преимуществ предприятия, приносящий ему дополнительные доходы. Нематериальность проявляется в отсутствии материального объекта, а неидентифицируемость – в невозможности рассматривать объект отдельно от его носителя.

**Смета представительских расходов** для проведения мероприятия – это документ, который составляется на основании применяемых в организации норм расходования средств на представительские траты и утверждается руководителем, после утверждения такой сметы подотчетному лицу по расходному кассовому ордеру выдаются деньги.

**Сокращение бюджета** – наиболее простое средство управления расходами по содержанию персонала, затрагивает все подразделения организации.

**Средства управления расходами по содержанию персонала** – это сравнительные анализы деятельности однотипных организаций в разрезе показателей: расходов по содержанию персонала в процентах к объему продаж; к прибыли; к объему произведенной продукции; в соотношении с производственными расходами; с расходами на оплату труда относительно дополнительных расходов на оплату труда и т.п.

**Стимулирование труда** — это внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная основа мотивации персонала, может быть материальной (денежная (заработная плата, премии) и неденежная (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы) и нематериальной (социальная (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральная (уважение со стороны окружающих, награды) и творческая (возможность самосовершенствования и самореализации).

**Стоимостный анализ накладных расходов** позволяет достичь снижения издержек за счет сокращения услуг, которые не являются безусловно необходимыми. Критически изучаются услуги отдельного подразделения и подвергаются оценке по соотношению расходов и эффективности.

**Стоимость человеческого капитала на микроуровне** — это стоимость затрат предприятия по восстановлению человеческого капитала предприятия, а именно: повышение квалификации уже принятых работников; медицинское обследование; оплата больничных листов нетрудоспособности; затраты по охране труда; добровольное медицинское страхование; оплата медицинских и других социальных услуг за работника; благотворительная помощь социальным институтам.

**Текущность кадров** как движение рабочей силы, обусловленное

неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.), так называемая активная текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) — пассивная текучесть.

**Трудовой потенциал в качественной характеристике** это оценка физического и психологического потенциала работников предприятия; объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества; качество членов коллектива как субъектов производственно-хозяйственной деятельности.

**Трудовой потенциал организации** представляет собой обобщающую характеристику меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, не проявившие еще себя возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности.

**Трудовой потенциал работника** — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

**Трудовой потенциал с количественной стороны** возможность участия работника или всех членов трудового коллектива в определенной области деятельности (материальной, духовной и т.п.) как специфического производственного ресурса (выражен численностью, структурой и т.п.).

**Управление затратами на персонал** — сфера управленческой деятельности предприятия, в которой решаются задачи анализа затрат на персонал, принятия обоснованных управленческих решений в области управления персоналом, а также разрабатываются и реализуются мероприятия, направленные на оптимизацию расходов на персонал с точки зрения их целесообразности и ожидаемого экономического и социального эффекта.

**Управление кадровыми рисками** — функция службы управления персоналом и элемент риск-менеджмента предприятия, нацелен на такую работу с персоналом и установление таких трудовых и этических отношений, которые можно определить как безубыточные.

**Управление расходами по содержанию персонала** — это процесс, который осуществляется с помощью трех механизмов: через численность персонала; через бюджет расходов, поддающихся влиянию; через постановку задачи в организации.

**Управленческий потенциал** — это совокупность способностей и возможностей системы управления обеспечивать достижение стратегических целей деятельности,

эффективности менеджмента, высокого уровня управленческой культуры.

**Человеческий капитал** — интенсивный производительный фактор экономического развития общества, предприятия, семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование.

**Экономическая эффективность** — результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

**Эффективная организационная культура** — организационная культура, которая в значительной степени согласована с общепринятыми в обществе культурно-этическими и моральными постулатами, особенностями бизнеса (сферы деятельности) данной организации, стадией развития организации, сложившейся или желаемой моделью организационного поведения, миссией, видением, стратегическими целями, доминирующим стилем управления, характером власти и влияния, интересами индивидуумов, групп и организации в целом, регламентными и внутрифирменными документами.

**Эффективность затрат на оплату труда** измеряется показателями зарплатоемкости и зарплатоотдачи. *Зарплатоемкость продукции* — показатель, отражающий удельный вес заработной платы в выпуске продукции в денежном выражении. *Зарплатоотдача* — обратный зарплатоемкости показатель.