Уханова Т.В., Щеголева Н.Б.

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



Москва 2022

**УДК 65.0**
**ББК 65.240**
**У89**

*Рекомендован к изданию*
*экспертно-методическим советом*
*Гуманитарного Института РГУФКСМиТ*
*Протокол № 2 от «28» декабря 2021 г.*

***Авторы:***

**Уханова Татьяна Васильевна** – кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента и экономики спортивной индустрии им. В.В.Кузина РГУФКСМиТ;

**Щеголева Наталия Борисовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой МГИМО.

***Рецензенты:***

**Лапидус Л.В.,** – д.э.н., профессор экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, директор Центра социально-экономических инноваций экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова;

**Балаева О.Е.,** – к.филос.н., доцент кафедры философии и социологии РГУФКСМиТ.

**Уханова Т.В., Щеголева Н.Б.**

**У89** **Управление человеческими ресурсами:** учебное пособие / Т.В. Уханова, Н.Б. Щеголева – М.: Издательство «Научный консультант», 2022. – 176 с.

ISBN 978-5-907477-43-8

В учебном пособии рассмотрены вопросы методологии управления человеческими ресурсами и особенности организации работы в спортивной организации. Также рассматриваются технологии управления персоналом, в том числе в спортивной организации, приводятся примеры решения практических задач.

Предназначен для студентов, обучающихся в бакалавриате по специальностям менеджмента спортивного направления.

УДК 65.0
ББК 65.240

ISBN 978-5-907477-43-8

© Уханова Т.В., Щеголева Н.Б., 2022
© Оформление. Издательство
«Научный консультант», 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……5

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ…..6

1.1. История развития, концепции, основные термины и понятия управления человеческими ресурсами…..6

*Практические задания*……19

1.2. Принципы, методы, модели управления человеческими ресурсами……27

*Практические задания*……34

*Контрольные вопросы по разделу 1*……35

РАЗДЕЛ 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ……37

2.1. Кадровая политика, кадровая стратегия организации……37

*Практические задания*……44

2.2. Структура организации, структура службы управления человеческими ресурсами……49

*Практические задания*……55

2.3. Обеспечение деятельности системы управления человеческими ресурсами……61

*Практические задания*……65

*Контрольные вопросы по разделу 2*……69

РАЗДЕЛ 3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ СОСТАВОМ ПЕРСОНАЛА……71

3.1. Кадровое планирование……71

*Практические задания*……77

3.2. Структура персонала организации……80

*Практические задания*……88

3.3. Наем, отбор, прием на работу, расстановка, адаптация персонала……93

*Практические задания*……101
*Контрольные вопросы по разделу 3*……102

РАЗДЕЛ 4. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА……103

4.1. Развитие, оценка, аттестация персонала……103
*Практические задания*……106
4.2. Обучение, повышение квалификации, переподготовка персонала, управление карьерой, работа с кадровым резервом……108
*Практические задания*……116
*Контрольные вопросы по разделу 4*……117

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА……119

5.1. Мотивация и стимулирование, системы оплаты труда……119
*Практические задания*……125
5.2. Управление конфликтами, стрессами……131
*Практические задания*……137
*Контрольные вопросы по разделу 5*……137

РАЗДЕЛ 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ….139

6.1. Экономическая и социальная эффективность управления человеческими ресурсами……139
*Практические задания*……145
*Контрольные вопросы по разделу 6*……150

ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»……151

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……170

Литература……171

# РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1. История развития, концепции, основные термины и понятия управления человеческими ресурсами

Формирование науки управления человеческими ресурсами началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более 100 лет назад.

За прошедший период роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивалась и теория управления человеческими ресурсами. Можно выделить три группы теорий:

1) классические;

2) теории человеческих отношений;

3) теории человеческих ресурсов.

***Классические теории управления персоналом (теории научной организации труда, технократический подход)***

Период развития – 1880-1930 г.г.

Представители: Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Л.Урвик, М.Вебер, Г.Форд, А.К.Гастев, П.М.Керженцев.

Технократический подход можно кратко выразить фразой: «Человек – придаток машины».

*Ранний технократизм* ориентировался на рациональное использование более важного и дорогостоящего элемента производственной системы – техники и на игнорирование более дешевого – людей. Рабочий день доходил до 18 час в сутки.

*Классический технократизм* (Ф. Тейлор) признавал человека равным по значению машине. Принимались меры по улучшению условий труда ради повышения производительности. Научно-технический прогресс был сориентирован на уменьшение зависимости технологий от субъективного фактора, люди игнорировались как личности. Предпочтение отдавалось менее квалифицированным, но более работоспособным лицам.

Представители технократического подхода исходили из следующих постулатов. Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или

могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля.

Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и претворять их в практической деятельности.

Индивиды могут перенести свой труд, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства.

В России специалисты по научной организации труда (НОТ) заявили о себе при переходе к НЭПу. Они полагали, что добиться роста производительности труда можно, переняв у капитализма все ценное в этой области, включая положительные стороны системы Тейлора; что результативность хозяйственной деятельности увеличивается не только за счет интенсификации труда, механизации работ и рационализации производства, но и за счет повышения культуры труда и творческой инициативы работников.

Российские ученые, разрабатывая основы НОТ, раньше своих западных коллег указали не технократическую ограниченность тейлоризма, предвосхитили в США в конце 1920-х годов появление управленческой школы «человеческих отношений». Успех дела во многом зависит от содержания и условий труда. Во главу угла следует ставить общение и взаимодействие работников.

***Теории человеческих отношений***

Период развития – с 1930 г.г.

Представители: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликард, Р. Блейк.

В течение XX века менялось положение людей на производстве:

- увеличились размеры капитала (можно было больше тратить на людей),
- исчерпаны возможности увеличения выработки за счет интенсификации труда,
- больше стали применяться групповые формы работы.

В результате начало формироваться отношение к людям как к человеческим ресурсам. Это этап *гуманистического технократизма*: отношение к человеку как социальному ресурсу,

но унифицированное, обезличенное, без учета индивидуальности и интересов каждого.

Гуманистический технократизм исходит из следующих положений. Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги в побуждении и мотивированности к труду.

Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций.

Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством.

В СССР не раз предпринимались попытки реформировать экономику с целью поднять ее эффективность: середина 50-х годов (после разоблачения культа личности), вторая половина 60-х годов (введение хозяйственного расчета), 1985 г. (курс на перестройку). При этом не оставались без внимания и стимулы к труду. Но по-прежнему основные надежды возлагались на энтузиазм масс, на социалистическое соревнование.

***Теории человеческих ресурсов (гуманистический подход)***

Период развития – современный.

Представители: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.

Основные постулаты следующие. Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают.

Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, содействовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных.

Факт расширения самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные ресурсы.

РФ, продвигаясь после распада СССР по пути к рынку, осуществляет свою программу реформ: утверждение свободного предпринимательства и жизнеспособной модели трудовых отношений, заинтересованность каждого в результатах своего труда.

Рассмотренные теории и подходы важны и интересны не только с исторической точки зрения. Если сделать срез субъектов экономики, то на современном этапе развития общества в разных организациях можно обнаружить систему управления человеческими ресурсами, построенную на любой из представленных теорий. Поэтому важно понимать, какой подход положен в основу управления человеческими ресурсами в конкретной организации, и насколько осмысленно сделан выбор в пользу той или иной теории.

На практике мы чаще говорим о том, какая концепция, а не теория лежит в основе системы управления человеческими ресурсами, хотя между ними существует однозначная связь.

***Концепция управления человеческими ресурсами*** – система теоретических взглядов на сущность, содержание, цели, задачи, критерии, принципы, методы соответствующей деятельности и организационно-практические подходы к формированию механизма ее осуществления.

Классификацию концепций управления человеческими ресурсами можно представить в осях координат «производственная система/человек». При этом производственная система рассматривается как система социально-экономическая с крайними значениями «социальная система» и «экономическая система». А человек в этой системе координат измеряется в диапазоне

«ресурс» – «личность». Каждая конкретная производственная система (предприятие, организация, учреждение) в разной пропорции сочетает в себе признаки экономической и социальной систем, рассматривая персонал как людей, также в разной степени сочетающих способность производить товары или услуги и персонифицированные личностные характеристики.

Классификация концепций управления человеческими ресурсами представлена на рис.1.1.

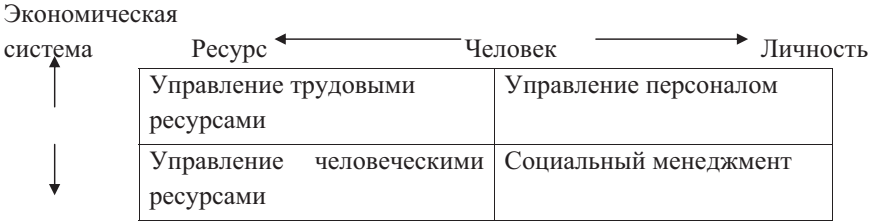



**Рис. 1.1. Классификация концепций управления человеческими ресурсами**

Технократический подход взял на вооружение *концепцию управления трудовыми ресурсами* (кадровый менеджмент). Она ставит во главу угла:

- отношение к людям такое же, как к другим, материальным элементам производственного процесса (оборудование, средства труда, т.п.);
- тщательное нормирование труда;
- четкую постановку задач;
- жесткий контроль дисциплины;
- сведение мотивации к материальному стимулированию;
- ограничение работы с персоналом кадровым делопроизводством (регистрация найма и увольнения).

Переход к гуманистическому технократизму и последующему гуманистическому подходу, основанному на отношении к людям как к человеческим ресурсам, нашел отражение в переходе к *концепциям управления персоналом* и *управления человеческими ресурсами*.

*В концепции управления персоналом* человек еще рассматривается как «винтик» производственного или

административного механизма, но уже разрабатываются программы, ориентированные на развитие его профессиональных и личностных потребностей.

*Концепции управления человеческими ресурсами* смотрят на человека как на основной элемент (невозобновляемый ресурс) организации.

Люди – главное богатство организации, решающий фактор успеха в конкурентной борьбе, человеческий капитал, инвестиции в который приносят прибыль.

На смену приходит *концепция управления человеком, или социальный менеджмент*. Цели концепции управления человеком:

- удовлетворение его потребностей и его развитие;
- взаимная ответственность за результаты персонала и администрации;
- демократизация управления;
- разрушение барьеров между собственниками, менеджерами и работниками на основе участия в собственности;
- формирование организационной культуры;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- обеспечение условий для проявления инициативы;
- расширение самостоятельности и самоконтроля.

Все это ведет к повышению производительности труда.

По каким же признакам можно определить, какую концепцию управления человеческими ресурсами та или иная организация кладет в основу своей системы управления? Это набор функций, которые выполняются по управлению персоналом в организации.

Технократический подход и соответствующая концепция управления трудовыми ресурсами предполагает, что в организации этот набор функций ограничивается кадровым делопроизводством: издание приказов, формирование личных дел, т.п. Чаще всего структурное подразделение по управлению человеческими ресурсами в такой организации называется «Отдел кадров».

Концепция управления персоналом предполагает, что набор функций расширяется. К кадровому делопроизводству добавляются функции, связанные с обеспечением благоприятных условий труда, мотивации персонала, но, чаще всего, эта мотивация носит групповой, а не индивидуальный характер. В целом сотрудникам

уделяется гораздо больше внимания, и создаются условия для поддержания и воспроизводства этого ресурса.

Концепция управления человеческими ресурсами еще более расширяет набор реализуемых функций по управлению персоналом. Мотивация, основанная на учете результатов каждого конкретного сотрудника, а не всего коллектива; управление карьерой, обучение, адаптация, мероприятия по командопостроению (team-building) – набор инструментов, характерный для системы управления в этих условиях.

С точки зрения методологии важным понятием является философия управления персоналом, которая тесно связана с философией организации в целом.

***Философия организации*** – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

***Философия управления человеческими ресурсами*** – неотъемлемая часть философии организации, ее основа. Это философско-понятийное осмысление сущности управления человеческими ресурсами, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления человеческими ресурсами идей и целей.

Философия управления человеческими ресурсами заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, но также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников.

Философия организации может существовать в виде отдельного документа, включающего: цель и задачи организации, декларацию прав работников, требования к поведению работников, деловые и нравственные качества, условия труда рабочее место, оплату и оценку труда, социальные блага и гарантии, т.д.

Концепция управления человеческими ресурсами, положенная в основу системы управления, определяет во многом и используемую терминологию в области управления человеческими ресурсами.

Кроме того, терминология различается в зависимости от того, рассматривается ли вопрос в масштабах экономики в целом или отдельных ее субъектов – организаций.

В масштабах страны, общества в целом люди как элемент производственного процесса характеризуются такими понятиями, как «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «рабочая сила» и т.д. Рассмотрим некоторые из них.

***Человеческие ресурсы*** – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Человеческие ресурсы – это понятие, а не показатель, человеческие ресурсы невозможно посчитать.

Специфика человеческих ресурсов:

- люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие – эмоционально осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и людьми – двусторонний;
- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является долговременным источником повышения эффективности;
- люди выбирают определенный вид деятельности осознанно, ставя перед собой определенные цели.

***Трудовые ресурсы*** – трудоспособная часть населения страны, которая в силу психофизических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Необходимые для осуществления полезной деятельности психофизиологические и интеллектуальные качества человека зависят в первую очередь от *возраста*. Возраст – своеобразный критерий, позволяющий выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте, и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста. В России в соответствии с трудовым законодательством нижней границей трудоспособного возраста является 16 лет, верхней – 59 года для женщин и 64 для мужчин. Для некоторых категорий профессий установлен более низкий пенсионный возраст (это связано с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда, а также тех профессий, где утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму»).

Часть людей трудоспособного возраста – *инвалиды* I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией, однако некоторые из них трудятся. К трудоспособному населению относятся граждане трудоспособного возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Численность трудовых ресурсов ($T$):

$$T = P_{тр} - P_{инв} + P_{пен} + P_{мол},$$

где: $P_{тр}$ – численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{инв}$ – численность неработающих инвалидов I и II групп трудоспособного возраста, а также неработающих льготных пенсионеров;

$P_{пен}$ – работающие лица пенсионного возраста;

$P_{мол}$ – работающие подростки до 16 лет.

Показатель «трудовые ресурсы» не учитывает статус занятости. Статус занятости имеют люди, предлагающие рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода (граждане, занятые в государственном, частном секторах экономики). Также этот статус имеют люди, участвующие в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого дохода, либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг (учащиеся с отрывом от производства, служащие Российской армии).

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет ***экономически активное население (рабочую силу)***. Оно делится на:

- ***занятых*** – лица обоего пола от 16 лет, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

  а) выполняли работу по найму или другую приносящую доход работу;

  б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовок и т.п.;

  в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии;

- ***безработных*** - лица от 16 лет, которые в рассматриваемый период одновременно:

  а) не имели работы;

  б) занимались поиском работы или предпринимали шаги к организации собственного дела;

  в) были готовы приступить к работе.

К безработным также относятся лица, обучающиеся по направлению служб занятости, или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости. Учащиеся студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

***Гражданское экономически активное население*** не включает в состав военнослужащих.

***Экономически не активное население*** – часть населения, которая не входит в состав рабочей силы и включает:

- среди населения в трудоспособном возрасте:
  - учащихся, студентов, слушателей, курсантов, обучающихся в дневных учебных заведениях и не занятых никакой деятельностью, кроме учебы;
  - лиц, занятых ведением домашнего хозяйства;
  - лиц, прекративших поиск работы, но которые могут и готовы работать;
  - лиц, которым нет необходимости работать независимо от источников их доходов;
- среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:
  - лиц, получающих пенсии и не занятых никакой работой;
  - инвалидов, получающих пенсии и не занятых никакой работой.

Рассмотренные показатели важны не только при изучении и оценке макросреды, они необходимы при решении различных вопросов управления человеческими ресурсами в организации. Например, показатели уровня безработицы в стране являются оценкой емкости внешнего рынка труда, что важно при выработке корпоративной стратегии и кадровой политики организации.

Для характеристики людей, работающих на предприятиях, в организациях используются термины «работники», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы».

Если рассматривать работников с социально-культурной точки зрения, т.е. с учетом той роли, которую работники играют в организации и в процессе достижения ее целей, ***кадры*** – это трудовые ресурсы, это люди –безропотные исполнители, мало чем

отличающиеся от других элементов производственного процесса. «Отдел кадров» выполняет в организации функцию кадрового делопроизводства, все прочие функции управления не рассматриваются или сводятся к формальным процедурам.

***Персонал*** – это термин, который используют для обозначения работников в организациях, в которых система управления строится на основе концепции управления персоналом, когда к работникам относятся как к социальным объектам, но в их общей однородной массе, лишенным индивидуальных различий.

Персонал («personalis» – «личный») – личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Не работающие в организации акционеры, совет директоров не являются персоналом, но входят в кадровое пространство организации.

Признаки персонала:

- наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором; иногда трудовой договор может отсутствовать. Собственники и совладельцы включаются в персонал, если они получают плату за то, что своим личным трудом участвуют в деятельности организации;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессия, специальность, т.п.);
- целевая направленность деятельности, т.е обеспечение достижения целей организации.

В 70-е г.г. XX века в США взамен «персонала» появился более емкий термин ***«человеческие ресурсы»*** (human resources), который содержит совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. В настоящее время этот термин широко используется не только для определения основного богатства общества в целом, но и вошел в практику организаций. Сегодня в крупных организациях структурное подразделение, выполняющее функции управления сотрудниками, часто называется департамент (дирекция, отдел, служба, т.п.) управления человеческими ресурсами. Однако и в данном случае это скорее качественный термин, не предполагающий

количественного измерения. Например, словосочетание «численность человеческих ресурсов» режет слух, и для измерения используются термины «численность персонала», «численность работников», т.п.

Отношение к людям как к человеческому ресурсу означает:

- индивидуальный подход ко всем работникам в пределах общности интересов их и организации;
- осознание проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьба за их привлечение;
- отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя;
- анализ и регулирование групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управления конфликтами, обеспечение требований психофизиологии, эргономики, т.д.

В соответствии с принятой терминологией различаются содержательно и понятия «управление кадрами», «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами»

***Управление кадрами*** – это процессы найма, минимального обучения (повышение квалификации), перемещения, определения сферы деятельности, норм выработки, условий вознаграждения.

***Управление персоналом*** – это также процессы создания комфортных физических, социальных, психологических условий труда для эффективного и наиболее полного использования его интеллектуальных и физических возможностей, повышения качества жизни, укрепления трудовых отношений, изменения мотивации и получения от работников максимальной отдачи.

***Управление человеческими ресурсами*** предполагает рассмотрение людей не просто как личностей, а действующих в единой команде и объединившихся на добровольной основе, в результате чего на повестку дня выходит управление человеком.

Указанные нюансы в использовании терминов «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» не определены какими-то нормативными документами, и имеют скорее теоретическое значение. Поэтому в дальнейшем будем использовать все эти термины, не имея в виду их связь с той или иной концепцией управления.

Показатели, характеризующие работников организации, делятся на количественные и качественные.

К количественным показателям относятся численность, фонд рабочего времени, т.д.

***Численность*** персонала зависит от масштаба, сложности, характера процессов, автоматизации, механизации, т.п.

Численность можно определить на дату, можно как средний показатель за период. Средний показатель называется «среднесписочная численность», например, за год. Рассчитывается как средневзвешенная величина за период (год), весами выступают продолжительности периодов, в течение которых численность не менялась (количество дней в году, когда численность оставалась неизменной):

$$P_{ср} = (\sum_{i} k_i * p_i) / (\sum_{i} k_i) ,$$

где: $P_{ср}$ – среднесписочная численность за период (год);

$p_i$ – численность персонала, которая была в организации на некотором отрезке времени в течение рассматриваемого периода (года);

$k_i$ – количество календарных дней в периоде (году), когда численность персонала равнялась $p_i$.

***Трудовой потенциал работника*** – 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.

Компоненты трудового потенциала:

- психофизиологическая (здоровье, работоспособность, т.д.);
- социально-демографическая (возраст, пол, т.д.);
- квалификационная (уровень образования, навыки, т.д.);
- личностная (отношение к труду, дисциплинированность, т.д.).

Объемная величина трудового потенциала может быть выражена через совокупный ***фонд рабочего времени*** $Ф_п$ за некоторый рассматриваемый период. Потенциальный фонд рабочего времени в год одного работника, выраженный в часах, рассчитывается по формуле:

$$Ф_{п.сотр.} = Ф_к – Т_{нп}.$$

Потенциальный фонд времени всех сотрудников организации за год, выраженный в часах:

$$Ф_{п.орг.} = Ф_{п.сотр.} * Ч,$$

где: $Ф_к$ – календарный фонд времени за период, час.;

$Т_{нп}$ – нерезервообразующие неявки и перерывы (выходные, праздничные дни, отпуска, т.п.);

$Ч$ – численность работающих.

***Практические задания***

**<u>Пример 1.</u> Расчет показателей человеческих ресурсов в масштабах страны, региона**

***Дано:*** Получены следующие результаты сплошного анкетирования населенного пункта общей численностью 110 000 чел.:

1. В возрасте до 16 лет (21 000 чел.):
1.1. учатся – 20 000 чел.
1.2. учатся и работают – 100 чел.
1.3. работают – 200 чел.
1.4. учатся и ищут работу – 400 чел.
1.5. не учатся, не работают – 300 чел.
2. В возрасте 16-54 лет женщины и 16-59 лет мужчины (70 700 чел.):
2.1. учатся – 5 000 чел.
2.2. учатся и работают – 2 000 чел.
2.3. работают – 50 000 чел.
2.4. ищут работу – 1 500 чел.
2.5. учатся и ищут работу – 1 000 чел.
2.6. домохозяйки – 2 000 чел.
2.7. не работают, не осуществляют поиск работы – 500 чел.
2.8. льготные пенсионеры работающие – 2 500 чел.
2.9. льготные пенсионеры не работающие – 3 000 чел.
2.10. льготные пенсионеры, ищущие работу – 400 чел.
2.11. инвалиды работающие – 900 чел.
2.12. инвалиды не работающие – 1 300 чел.
2.13. инвалиды не работающие, ищущие работу – 600 чел.
3. В возрасте от 55 лет женщины и от 60 лет мужчины (18 300 чел.):