

**УДК 658.3**  
**ББК 65.050.2я73**  
**Д27**

**Рецензенты:**

*А. А. Воронов* — доктор экономических наук, профессор;  
*Б. М. Жуков* — доктор экономических наук, профессор.

**Дейнека А. В.**

**Д27**

Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. — 388 с.

ISBN 978-5-394-05126-5

В учебнике рассматриваются теоретические основы управления человеческими ресурсами и практика управления ими, а также научное использование человеческих ресурсов, внедрение современных тенденций в управлении персоналом, оплата и нормирование труда работников.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», а также лиц, интересующихся современными тенденциями в управлении человеческими ресурсами.



9 785394 051265 >

Подписано в печать 10.11.2022. Формат 60×88 1/16.  
 Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 24,5.  
 Тираж 50 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
 129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732

Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 182-01-58

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
 office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

ISBN 978-5-394-05126-5

© Дейнека А. В., Беспалько В. А., 2012

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2012

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	7
<b>1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	10
1.1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами ...	10
1.2. Управление человеческими ресурсами .....	15
1.3. Стратегическое управление человеческими ресурсами .....	22
1.4. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом.....	30
Контрольные вопросы.....	35
<b>2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b> ..	37
2.1. Понятие, цели и принципы системы управления персоналом.....	37
2.2. Рынок труда и способы его регулирования .....	43
2.3. Маркетинг человеческих ресурсов.....	50
2.4. Интеграция вклада УЧР .....	59
Контрольные вопросы.....	70
<b>3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b> .....	71
3.1. Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами .....	71
3.2. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации.....	74
3.3. Делопроизводственное обеспечение системы управления человеческими ресурсами .....	90
3.4. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами .....	92
3.5. Техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами .....	96
3.6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами .....	98
3.7. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами .....	102
Контрольные вопросы.....	105

<b>4. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b>	107
4.1. Понятие и оценка кадрового потенциала	107
4.2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации	109
4.3. Управление развитием кадрового потенциала	111
Контрольные вопросы	112
<b>5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b>	113
5.1. Влияние образования и культуры	113
5.2. Теория атрибуции в составлении мнения о людях	116
5.3. Наиболее значимые факторы для специалистов по УЧР	117
5.4. Основные понятия теории мотивации и ее развитие	118
5.5. Проблемы, важность и значения приверженности	132
5.6. Разнообразие, элементы и значение организационных культур	136
Контрольные вопросы	141
<b>6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	142
6.1. Цели планирования человеческих ресурсов	142
6.2. Процесс планирования человеческих ресурсов	146
6.3. Методы планирования человеческих ресурсов	147
6.4. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации	156
Контрольные вопросы	157
<b>7. ПРОЦЕСС ПОДБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА</b>	158
7.1. Процесс подбора персонала	158
7.2. Источники и методы набора сотрудников	162
7.3. Этапы отбора персонала в организации	166
7.4. Процесс приема персонала на работу	172
7.5. Перевод на другую работу	174
7.6. Увольнение с работы	177
Контрольные вопросы	183
<b>8. АДАПТАЦИЯ, ОЦЕНКА И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА</b>	185
8.1. Понятие адаптации, ее основные направления	185
8.2. Роль и значение первичной адаптации	189
8.3. Профессиональная адаптация	192
8.4. Теория и практика оценки персонала	195
8.5. Аттестация кадров	198
8.6. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры	204

8.7. Виды обучения.....	212
8.8. Методы обучения персонала.....	213
8.9. Оценка эффективности обучения .....	215
8.10. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации .....	216
Контрольные вопросы.....	223

## **9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....**

9.1. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.....	225
9.2. Аудит человеческих ресурсов.....	226
9.3. Информационная система о человеческих ресурсах.....	229
9.4. Коммуникации в организации .....	231
9.5. Исследования в области управления персоналом .....	241
9.6. Оценка и измерение эффективности управления персоналом.....	244
Контрольные вопросы.....	250

## **10. ОПЛАТА И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....**

10.1. Содержание деятельности по оплате работы.....	252
10.2. Процесс управления оплатой работника.....	254
10.3. Распределение ответственности .....	258
10.4. Политика организации в области оплаты.....	259
10.5. Правовые ограничения при разработке системы оплаты.....	260
10.6. Системы оплаты работы .....	262
10.7. Премияльные системы .....	267
10.8. Нормирование труда .....	268
Контрольные вопросы.....	269

## **11. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ, КОНФЛИКТЫ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ .....**

11.1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение.....	270
11.2. Причины конфликтов и их устранение .....	273
11.3. Профилактика конфликтных ситуаций .....	278
11.4. Роль руководителя в конфликтных ситуациях .....	279
11.5. Стили разрешения конфликтов .....	281
11.6. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления.....	282
11.7. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов .....	285
11.8. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии.....	286
11.9. Социальные и психологические мотивы конфликтов.....	286

11.10. Типология конфликтов .....	287
11.11. Управление конфликтом .....	288
11.12. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов .....	292
Контрольные вопросы .....	294
<b>12. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.</b> .....	296
12.1. Лизинг и аутстаффинг персонала .....	296
12.2. Аутсорсинг персонала .....	301
12.3. Контроллинг персонала .....	307
12.4. Рынок логистики в сфере трудоустройства .....	315
Контрольные вопросы .....	321
<b>13. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.</b> .....	322
13.1. Занятость человеческих ресурсов .....	322
13.2. Государственная политика социальной защиты безработных .....	324
13.3. Теория и практика поиска работы .....	329
13.4. Трудовая миграция, прогноз численности человеческих ресурсов .....	336
Контрольные вопросы .....	343
<b>14. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ЛЮДЕЙ И ПРОЦЕССАМИ.</b> .....	345
14.1. Управление поведением отдельных людей .....	345
14.2. Управление группами .....	350
14.3. Управление организациями .....	354
14.4. Международное управление человеческими ресурсами .....	362
Контрольные вопросы .....	368
<b>15. ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ</b> .....	370
15.1. Политика и программы в отношении охраны труда человеческих ресурсов .....	370
15.2. Государственное регулирование охраны труда и техники безопасности .....	373
15.3. Система управления охраной труда .....	381
15.4. Аудит безопасности человеческих ресурсов .....	384
15.5. Организация условий, обеспечивающих сохранение здоровья и безопасность человеческих ресурсов .....	385
Контрольные вопросы .....	386
<b>ЛИТЕРАТУРА.</b> .....	387