

УДК 005.95(075.8)  
ББК 65.290.2я73  
В38

Электронные версии книг  
на сайте [www.prospekt.org](http://www.prospekt.org)

**Веснин В. Р.**

**В38** Управление человеческими ресурсами. Теория и практика : учебник. — Москва : Проспект, 2015. — 688 с.

ISBN 978-5-392-16754-8

Учебник является логическим продолжением книг автора «Практический менеджмент персонала», «Менеджмент персонала», «Технология работы с персоналом и деловыми партнерами».

Текст написан на основании требований Государственного образовательного стандарта по соответствующей дисциплине, а также в соответствии с принятой на сегодняшний день в мире концепцией этого курса, которая постепенно утверждается и в России. Эта концепция предполагает, что курс «управление человеческими ресурсами (персоналом)», или HR-Management, должен охватывать в комплексе все вопросы, так или иначе связанные с управлением людьми.

В то же время по способу изложения материала учебник сохраняет традиции отечественной учебной литературы, для которой всегда были характерны логичность, четкость положений и выводов, аргументированность и наглядность.

Расширенное содержание позволяет использовать учебник не только при изучении дисциплины «Управление персоналом», но также и при освоении курсов «Менеджмент», «Основы менеджмента», «Психология управления», «Организационное поведение», «Деловое общение», а также различных спецкурсов.

Для студентов высших учебных заведений, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов-практиков, а также всех интересующихся вопросами управления людьми.

УДК 005.95(075.8)  
ББК 65.290.2я73

Автор выражает благодарность

СПС «КонсультантПлюс»

за возможность использования базы данных.

*Учебное пособие*

**Веснин Владимир Рафаилович**

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Учебник

Оригинал-макет подготовлен компанией ООО «Оригинал-макет»  
[www.o-maket.ru](http://www.o-maket.ru); тел.: (495) 726-18-84

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.60.953.Д.004173.04.09 от 17.04.2009 г.

Подписано в печать 15.08.2014. Формат 60×90 1/16.  
Печать цифровая. Печ. л. 43,0. Тираж 100 экз. Заказ №

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

ISBN 978-5-392-16754-8

© В. Р. Веснин, 2006

© ООО «Проспект», 2008

# Содержание

Введение	3
Что такое персонал?	3
Что такое менеджмент персонала (человеческих ресурсов)	7
Управлять надо по правилам	10

## Раздел I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Глава 1. Численность и структура персонала	13
Численность персонала	13
Движение персонала и его анализ	15
Структура персонала	18
Глава 2. Модели управления персоналом (человеческими ресурсами)	26
Понятие управления персоналом (человеческими ресурсами)	26
Изменение взглядов на роль работников в производстве и подходы к управлению персоналом	28
Модели управления персоналом	34
Глава 3. Политика и стратегия в области персонала (человеческих ресурсов)	39
Понятие кадровой политики	39
Стратегии управления человеческими ресурсами	44
Типы кадровых стратегий	46
Глава 4. Планирование персонала (человеческих ресурсов)	54
Понятие и принципы планирования персонала	54
Методы планирования в работе с персоналом	55
Планирование потребности в персонале	59
Глава 5. Службы персонала (человеческих ресурсов) и их функции	69
История и значение служб персонала	69
Основные функции служб персонала	72
Структура службы персонала	75
Социальное партнерство	77

## Раздел II. ИНСТРУМЕНТЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Глава 6. Методы оценки персонала	81
Факторы и показатели оценки персонала	81
Методы сбора оценочной информации	85
Методы выполнения оценочных процедур	88
Определение величины оценки	91
Глава 7. Кадровые собеседования	96
Кадровое собеседование и его функции	96
Организация кадровых собеседований	100
Вопросы кадровых интервью	104
Глава 8. Документы, содержащие первичную информацию о персонале, и их использование в кадровой работе	108
Вводные положения	108
Заявления, автобиографии, резюме	108
Анкеты и их разновидности	111
Характеристики, рекомендательные письма и иные виды документов	113
Методы проверки представляемых документов	115
Глава 9. Тесты и их использование при отборе и оценке кадров	119
Роль тестирования в кадровой работе	119
Типы тестов	121
Виды тестов	123
Психологический практикум	129
Глава 10. Документы по персоналу	134
Вводные замечания	134
Документы по учету кадров	134
Документы по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда	153
Другие документы по управлению персоналом	167

Раздел III. РАБОТА С КАДРАМИ

Глава 11. Организация привлечения персонала	169
Привлечение персонала	169
Профессиограмма и методы ее составления	171
Источники привлечения персонала	176
Методы привлечения персонала	178
Глава 12. Отбор персонала	185
Этапы отбора персонала	185
Прием на работу и оформление трудового договора	191
Привлечение кадров на основе договоров гражданско-правового характера	196
Знающие люди поступают так...	197
Глава 13. Адаптация персонала	198
Понятие и виды адаптации персонала	198
Организация процесса адаптации	201
Проблемы социально-психологической адаптации различных категорий работников	205
Особенности физиологической адаптации человека к режиму работы	208
Стресс и пути его преодоления	210
Глава 14. Аттестация персонала	215
Понятие и виды аттестационной оценки работников	215
Аттестация персонала комиссией	220
Оценка подчиненных руководителем	225
Оценочные центры	229
Глава 15. Развитие персонала	235
Понятие, цели и формы развития персонала	235
Организация и цели профессионального обучения	239
Формы обучения персонала	246
Особенности повышения профессионального мастерства менеджеров	249
Формы тренинга	252
Глава 16. Расторжение трудовых отношений	257
Правовое регулирование расторжения трудового контракта в Российской Федерации	257
Текучесть кадров и пути управления ею	260
Способы рационализации персонала	263
Организация высвобождения персонала	267
Глава 17. Управление деловой карьерой	271
Виды, цели и этапы деловой карьеры	271
Управление карьерой	274
Организация перемещения кадров	278
Резерв для замещения руководящих должностей и работа с ним	282
Горизонтальная карьера	287

Раздел IV. ПРОЕКТИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Глава 18. Проектирование системы управления	291
Понятие организационного проектирования	291
Проектирование управленческих полномочий	294
Проектирование подразделений	297
Проектирование управленческих технологий и процедур	299
Проектирование организации труда	304
Глава 19. Должность	308
Должность и ее разновидности	308
Анализ функций, выполняемых работниками управления, должностных инструкций	311
Регламентация должностных прав и обязанностей	315
Рационализация должностной структуры	318
Глава 20. Рабочее место	323
Общие понятия	323
Описание и анализ рабочего места	325
Внутренняя организация и проектирование рабочего места	327
Внешняя организация рабочего места. Принципы проектирования рабочих помещений	334
Аттестация рабочих мест по условиям труда	340

Глава 21. Проектирование условий труда	343
Понятие и виды условий труда	343
Производственный травматизм, его причины и оценка	352

#### Раздел V. ЭКОНОМИКА ПЕРСОНАЛА

Глава 22. Управление рабочим временем	359
Трудовое законодательство России о рабочем времени	359
Баланс рабочего времени	362
Диагностика времени	367
Анализ использования рабочего времени	372
Контроль рабочего времени	375
Управление рабочим временем руководителей и специалистов	376
Глава 23. Экономические расчеты, связанные с персоналом	383
Затраты на персонал	383
Расходы на заработную плату как элемент затрат на персонал	388
Анализ затрат на персонал	390
Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров	393
Глава 24. Зарботная плата	397
Принципы установления заработной платы	397
Формы и системы заработной платы в России	403
Системы заработной платы за рубежом	408
Зарубежный опыт определения размера заработной платы	413

#### Раздел VI. СУБЪЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Глава 25. Учет личного фактора при кадровых назначениях и перемещениях	417
Понятие личности	417
Направленность личности	419
Способности	420
Темперамент и его разновидности	424
Характер и учет его особенностей в управлении персоналом	426
Личность и ее окружение	430
Глава 26. Трудовой коллектив	435
Понятие и признаки трудового коллектива	435
Виды коллективов	438
Команда — разновидность коллектива	440
Психологические характеристики коллектива	442
Процесс создания и развития коллектива	445
Конформизм и его роль в управлении коллективом	449
Глава 27. Руководитель	453
Функции руководителей	453
Качества, необходимые руководителю	457
Типы руководителей	461
Администраторы и лидеры	465
Основы власти руководителя	469
Глава 28. Подчиненные	475
Подчиненные и их основные типы	475
Основные психологические типы подчиненных	480
Основные права и обязанности подчиненных	483
Нарушения трудовой дисциплины и их основные причины	486
Материальная ответственность работника	490

#### Раздел VII. КОММУНИКАЦИИ

Глава 29. Организационная культура и управление персоналом	493
Сущность и функции организационной культуры	493
Элементы культуры	497
Управление организационной культурой	499
Типы организационных культур	500
Национальные аспекты культуры	508

**688 ■ Содержание**

Глава 30. Управление поведением персонала	514
Поведение человека в организации: общие понятия	514
Понятие социальной роли	519
Что такое восприятие?	520
Концепция «Я-состояний» Э. Бёрна	522
Глава 31. Стратегия и тактика работы с подчиненными	525
Методы руководства подчиненными	525
Прямое воздействие на подчиненных	529
Делегирование прав и ответственности подчиненным	535
Коллективное управление	540
Управление по целям	547
Глава 32. Стили руководства	550
Основные понятия	550
Одномерные стили руководства	552
Одномерность и многомерность руководства	555
Глава 33. Практика поощрения	562
Мотивационный механизм и его элементы	562
Экономические стимулы	566
Стимулирование с помощью надбавок, доплат и льгот	572
Неэкономические способы стимулирования	575
Дисциплинарные беседы с подчиненными как метод стимулирования воздействия	578
Глава 34. Организационные формы управленческих контактов	583
Проведение собраний и совещаний	583
Проведение заседания	585
Деловые беседы	591
Телефонные разговоры	594
Обход рабочих мест	595
Прием посетителей	596
Глава 35. Методы проведения деловых бесед	599
Правила диалога	599
Тематика и техника убеждения	604
Ведение деловой полемики	607
Глава 36. Управленческие конфликты	612
Виды внутриорганизационных конфликтов	612
Развитие конфликта	617
Формы производственных конфликтов	619
Законодательство России о порядке разрешения трудовых конфликтов и споров	622
Стратегия преодоления конфликта	623
Глава 37. Деловые переговоры	631
Общие понятия	631
Позиции и интересы участников переговоров	634
Переговорный процесс	636
Подходы и стратегии ведения переговоров	641
Приемы ведения переговоров	644
Специальные методы ведения переговоров	650
Глава 38. Организация переговорного процесса	653
Подготовка переговоров	653
Организация приема сторонних делегаций	654
Условия переговоров	655
Поведение во время переговоров	658
Итоговый документ	659
Официальные и неофициальные приемы	660
Глава 39. Особенности управления персоналом в условиях организационных изменений	664
Этапы стратегических преобразований	668
Причины сопротивления организационным изменениям	672
Список литературы	677