

**В. Р. ВЕСНИН**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**У Ч Е Б Н И К**

2-е издание

**РАБОТНИКИ КАК НОСИТЕЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА  
СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
КОНСАЛТИНГ И АУДИТ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ  
АТТЕСТАЦИОННАЯ ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ  
МОТИВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**



• ПРОСПЕКТ •

<b>Глава 1. Кадры, персонал, человеческие ресурсы (ЧР)</b> .....	3
Категории работников организации.....	3
Численность персонала (человеческих ресурсов) и ее изменение.....	5
Структура человеческих ресурсов (персонала).....	10
<b>Глава 2. Работники как носители человеческого капитала</b> .....	18
Работники организации — качественные характеристики.....	18
Потенциал человеческих ресурсов .....	23
Человеческий капитал .....	26
<b>Глава 3. Современный руководитель: две ипостаси</b> .....	33
Руководитель и его функции.....	33
Качества, необходимые руководителю .....	37
Руководитель и лидер .....	39
Организационный лидер.....	47
<b>Глава 4. От управления трудовыми ресурсами к управлению человеком     в социальном контексте</b> .....	53
Вводные замечания .....	53
Эволюция моделей управления наемными работниками .....	55
Сравнительный анализ моделей управления людьми.....	63
<b>Глава 5. Система управления человеческими ресурсами</b> .....	67
Управление человеческими ресурсами: цели и задачи.....	67
Принципы управления человеческими ресурсами .....	71
Мягкий и жесткий подход к человеческим ресурсам .....	73
Модели и методы управления человеческими ресурсами.....	74
Особенности управления человеческими ресурсами в России.....	76
Управление знаниями .....	77
<b>Глава 6. Рабочее место</b> .....	81
Общие понятия .....	81
Анализ и описание рабочего места .....	82

Внутренняя организация и проектирование рабочего места .....	84
Внешняя организация рабочего места.	
Принципы проектирования рабочих помещений .....	90
Специальная оценка рабочих мест по условиям труда .....	96
<b>Глава 7. Должность</b> .....	99
Должность и ее разновидности .....	99
Анализ функций, выполняемых работниками управления, должностных инструкций .....	104
Профиль должности .....	107
Регламентация должностных прав и обязанностей .....	109
Рационализация должностной структуры .....	112
Анализ и оценка должности (рабочего места) .....	115
<b>Глава 8. Службы управления человеческими ресурсами</b> .....	117
Службы человеческих ресурсов, их структура и функции .....	117
Руководитель и сотрудники службы управления человеческими ресурсами .....	120
Основные функции служб УЧР .....	123
Взаимодействие службы УЧР с военкоматами .....	125
Маркетинговая деятельность службы УЧР .....	126
Службы УЧР и социальное партнерство .....	127
Информационные технологии на службе УЧР .....	129
<b>Глава 9. Трудовая деятельность ЧР</b> .....	131
Трудовая деятельность: основные понятия .....	131
Управленческая деятельность .....	137
Организация и рационализация управленческой деятельности .....	141
Графические модели организации управленческой деятельности .....	143
<b>Глава 10. Условия труда</b> .....	151
Понятие и виды условий труда .....	151
Производственный травматизм, его причины и оценка .....	160
Законодательные требования к безопасности условий труда .....	163
<b>Глава 11. Трудовая дисциплина</b> .....	167
Понятие трудовой дисциплины .....	167
Методы управления трудовой дисциплиной .....	171
Виды ответственности работников и работодателей .....	172
Виды наказания работников .....	174
Увольнение работника за нарушение трудовой дисциплины .....	178
Поощрения работников .....	179
Правила внутреннего трудового распорядка .....	180

<b>Глава 12. Управление рабочим временем</b> .....	183
Трудовое законодательство России о рабочем времени .....	183
Режим использования рабочего времени.....	184
Баланс рабочего времени.....	186
Диагностика времени.....	191
Анализ использования рабочего времени.....	195
Контроль использования рабочего времени .....	198
Управление рабочим временем руководителей и специалистов .....	199
Документы по учету рабочего времени.....	203
<b>Глава 13. Консалтинг и аудит человеческих ресурсов</b> .....	208
Консалтинг человеческих ресурсов .....	208
Понятие аудита человеческих ресурсов .....	211
Разновидности аудита человеческих ресурсов.....	213
Аудит человеческих ресурсов и системы управления ими.....	214
Внутренний и внешний аудит .....	218
<b>Глава 14. Управление человеческими ресурсами: стратегия и политика</b> .....	222
Стратегическое управление человеческими ресурсами.....	222
Стратегии организации и стратегии управления	
человеческими ресурсами .....	223
Связь стратегий УЧР с организационными (корпоративными)	
и деловыми стратегиями .....	226
Политика в сфере УЧР .....	228
Виды политики в сфере УЧР .....	230
Работа с человеческими ресурсами (кадровая работа).....	231
<b>Глава 15. Планирование человеческих ресурсов</b> .....	237
Понятие и принципы планирования человеческих ресурсов.....	237
Методы планирования в сфере УЧР.....	239
Виды планов по ЧР .....	243
Планирование потребности в ЧР .....	246
<b>Глава 16. Аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг человеческих ресурсов</b> .....	253
Понятие аутсорсинга человеческих ресурсов.....	253
Аутстаффинг .....	257
Лизинг ЧР.....	259
<b>Глава 17. Организация привлечения человеческих ресурсов</b> .....	262
Привлечение ЧР: общие положения .....	262
Профессиограмма и методы ее составления .....	264
Источники привлечения человеческих ресурсов .....	268
Методы привлечения человеческих ресурсов.....	271
<b>Глава 18. Отбор сотрудников</b> .....	282
Понятие и этапы отбора сотрудников.....	282

Этапы процесса отбора сотрудников .....	284
Конкурсные процедуры .....	287
Заключительное собеседование и принятие окончательного решения .....	290
Завершение процесса подбора .....	291
<b>Глава 19. Отборочные и оценочные собеседования в системе управления человеческими ресурсами .....</b>	<b>295</b>
Собеседование и его функции .....	295
Виды собеседований .....	296
Организация и проведение собеседований в системе УЧР .....	302
Вопросы в процессе собеседования .....	306
Вопросы, чаще всего задаваемые на собеседовании, и комментарии к ним .....	308
Итоги собеседования .....	310
<b>Глава 20. Использование документов для отбора и оценки человеческих ресурсов .....</b>	<b>312</b>
Вводные положения .....	312
Заявления, автобиографии, резюме .....	312
Анкета и ее разновидности .....	316
Характеристики, рекомендательные письма и прочие виды документов .....	318
Методы проверки предоставляемых документов .....	320
<b>Глава 21. Тесты и их использование при отборе и оценке работников .....</b>	<b>327</b>
Роль тестирования в работе с человеческими ресурсами .....	327
Типы тестов .....	329
Виды тестов .....	332
Психологический практикум .....	338
<b>Глава 22. Организация найма сотрудников .....</b>	<b>345</b>
Общие положения .....	345
Трудовой договор .....	347
Оформление трудового договора .....	350
Личная карточка работника .....	354
Привлечение сотрудников на основе договоров гражданско-правового характера .....	358
Нетрадиционные формы найма .....	360
<b>Глава 23. Адаптация сотрудников .....</b>	<b>362</b>
Понятие и виды адаптации сотрудников .....	362
Организация процесса адаптации .....	365
Особенности адаптации различных категорий работников .....	369
Особенности физиологической адаптации человека к режиму работы .....	373
Испытательный срок .....	375

<b>Глава 24. Управление деловой карьерой</b> .....	377
Виды, цели и этапы деловой карьеры.....	377
Цели, этапы, эффективность карьеры.....	381
Управление карьерой.....	384
Организация передвижений работников.....	386
Резерв на замещение руководящих должностей и работа с ним.....	390
<b>Глава 25. Методы оценки человеческих ресурсов</b> .....	397
Понятие, факторы и показатели оценки ЧР.....	397
Методы сбора оценочной информации.....	400
Методы выполнения оценочных процедур.....	402
Центры оценки.....	408
Определение величины оценки.....	411
<b>Глава 26. Аттестационная оценка работников организации</b> .....	414
Понятие и виды аттестационной оценки работников.....	414
Аттестация комиссией.....	417
Аттестационная оценка подчиненных руководителем.....	422
<b>Глава 27. Развитие человеческих ресурсов</b> .....	428
Понятие, цели и формы развития человеческих ресурсов.....	428
Организация и цели обучения ЧР.....	431
Формы обучения работников организации.....	435
Особенности повышения профессионального мастерства руководителей.....	438
Формы тренинга.....	440
<b>Глава 28. Расторжение трудовых отношений</b> .....	444
Правовое регулирование расторжения трудового контракта в Российской Федерации.....	444
Текущность ЧР и пути управления ею.....	450
Способы рационализации ЧР.....	454
Организация высвобождения персонала.....	458
<b>Глава 29. Управление человеческими ресурсами и безопасность организации</b> .....	462
Понятие организационной безопасности.....	462
Система обеспечения безопасности организации и работников.....	464
Обеспечение информационной и правовой безопасности в сфере УЧР.....	468
Человеческие ресурсы и безопасность организации.....	470
<b>Глава 30. Психологические основы управления ЧР</b> .....	473
Несколько слов о психологии человека.....	473
Понятие и виды психических процессов.....	474
Психические состояния.....	483

<b>Глава 31. Личностный фактор в УЧР</b> .....	489
Психические свойства личности: общие понятия .....	489
Направленность личности .....	490
Способности .....	491
Темперамент .....	495
Характер .....	497
<b>Глава 32. Управление рабочей группой</b> .....	502
Понятие рабочей группы .....	502
Организационные команды .....	507
Процесс формирования рабочих групп (команд) .....	509
Психологические характеристики рабочей группы (команды) .....	510
Организационная (командная) роль, статус, престиж .....	515
<b>Глава 33. Власть как одна из основ управления человеческими ресурсами</b> ....	523
Понятие власти .....	523
Основы власти .....	527
Делегирование прав и ответственности подчиненным .....	530
<b>Глава 34. Стили руководства</b> .....	535
Понятие стиля руководства .....	535
Классические (одномерные) стили руководства .....	537
Двумерные стили руководства .....	544
Ситуационное руководство .....	548
<b>Глава 35. Организационные конфликты</b> .....	556
Общие понятия. Разновидности организационных конфликтов .....	556
Этапы развития конфликта .....	562
Формы производственных конфликтов .....	567
Методы преодоления конфликтов .....	570
<b>Глава 36. Переговоры</b> .....	576
Переговоры: общие понятия .....	576
Подготовка переговоров .....	578
Переговорный процесс и его этапы .....	580
Подходы к ведению переговоров .....	582
Стратегии ведения переговоров .....	583
Приемы ведения переговоров .....	585
<b>Глава 37. Компенсации работникам</b> .....	591
Понятие компенсации и компенсационного пакета .....	591
Понятие заработной платы .....	592
Надбавки и доплаты .....	595
Модели заработной платы .....	596
Система премирования работников .....	602
Системы заработной платы в странах Запада .....	603

Вознаграждение руководителей.....	608
Грейдинг как современный инструмент определения зарботной платы сотрудников .....	609
Основные методы грейдинга .....	610
<b>Глава 38. Мотивация в управлении человеческими ресурсами .....</b>	<b>619</b>
Понятие мотивации.....	619
Мотивационный механизм и его элементы .....	623
Стимулирование .....	625
Экономические стимулы .....	626
Неэкономические способы стимулирования .....	627
Социальная политика организации.....	629
Современные формы экономического стимулирования .....	632
<b>Глава 39. Концепции мотивации .....</b>	<b>635</b>
Предварительные замечания.....	635
Содержательные концепции мотивации и вытекающие из них рекомендации.....	635
Процессный подход к мотивации.....	640
<b>Глава 40. Негативные процессы и явления в системе УЧР.....</b>	<b>646</b>
Офисная дедовщина и офисные войны .....	646
Манипулирование поведением сотрудников .....	652
Негативная роль «офисного планктона» .....	656
Офисное рабство .....	659
Офисные неприкасаемые .....	662
<b>Глава 41. УЧР и организационная культура .....</b>	<b>664</b>
Понятие организационной культуры.....	664
Функции организационной культуры в системе УЧР.....	666
Сильные и слабые, открытые и закрытые организационные культуры .....	667
Элементы организационной культуры .....	670
Российская деловая культура .....	673
<b>Глава 42. Организационные и профессиональные кодексы в управлении     человеческими ресурсами .....</b>	<b>676</b>
Кодекс и его разновидности .....	676
Кодексы профессиональной этики (Professional Code of Ethics) .....	678
Корпоративные этические кодексы .....	679
Создание и внедрение корпоративного этического кодекса .....	683
<b>Глава 43. УЧР и организационные преобразования .....</b>	<b>686</b>
Понятие и виды организационных преобразований.....	686
Этапы организационных преобразований .....	689
Причины сопротивления организационным преобразованиям .....	692