



Б А К А Л А В Р И А Т

Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рекомендовано Советом УМО по образованию  
в области менеджмента  
в качестве **учебника**  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент»  
(квалификация (степень) — бакалавр)



МОСКВА  
2013

**УДК 658.014.1(075.8)**

**ББК 65.050.9(2)2я73**

**Ф33**

**Рецензенты:**

**А.А. Шулу**с, проф. кафедры управления и коммерциализации интеллектуальной собственности, д-р экон. наук,

**В.Н. Бобков**, директор Всероссийского центра уровня жизни, д-р экон. наук, проф.,

**В.М. Свистунов**, проф. кафедры управления персоналом Государственного университета управления, д-р экон. наук

**Фёдорова Н.В.**

**Ф33** Управление персоналом : учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. — М. : КНОРУС, 2013. — 432 с. — (Бакалавриат).

**ISBN 978-5-406-02475-1**

Важнейшие вопросы теории и практики управления персоналом организации рассматриваются с точки зрения целей организации и направлений ее развития. Определяется система управления персоналом, анализируются комплексные функции формирования, использования и развития персонала организации с учетом затрат на их реализацию в рамках современных концепций менеджмента. Материал основан на богатом отечественном и зарубежном опыте. Приведены многочисленные практические примеры. Даются необходимые рекомендации. Издание, которое является логическим продолжением учебника «Управление персоналом организации», содержит новый актуальный материал и изменения согласно результатам последних исследований.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для студентов бакалавриата, магистрантов, аспирантов и преподавателей вузов, слушателей системы послевузовского образования. Может быть использовано для самостоятельного изучения предмета, а также в качестве справочника руководителями и специалистами, профессионально занимающимися управлением персоналом.*

**УДК 658.014.1(075.8)**

**ББК 65.050.9(2)2я73**

Фёдорова Наталья Васильевна, Минченкова Ольга Юрьевна

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Сертификат соответствия № РОСС RU. АЕ51. Н 15407 от 31.05.2011 г.

Изд. № 4938. Подписано в печать 30.05.2012.

Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgC». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 27,0. Уч.-изд. л. 22,18. Тираж 1500 экз. Заказ №

ООО «КноРус».

129085, Москва, проспект Мира, д. 105, стр. 1.

Тел.: (495) 741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»,  
филиал «Дом печати — ВЯТКА».

610033, г. Киров, ул. Московская, 122.

Тел./факс: +7 (8332) 53-53-80, 62-10-36

<http://www.gipp.kirov.ru> e-mail: order@gipp.kirov.ru

© Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю., 2013

© ООО «КноРус», 2013

**ISBN 978-5-406-02475-1**

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| К читателям .....                                                            | 5   |
| <b>ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....          | 7   |
| 1.1. Система управления персоналом .....                                     | 7   |
| 1.2. Затраты организации на персонал: системный подход .....                 | 26  |
| Вопросы и задания для проверки .....                                         | 60  |
| <b>ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....                     | 62  |
| 2.1. Анализ и состояние рынка труда организации .....                        | 62  |
| 2.2. Наем персонала .....                                                    | 82  |
| 2.3. Высвобождение персонала .....                                           | 114 |
| Вопросы и задания для проверки .....                                         | 125 |
| <b>ГЛАВА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....                    | 126 |
| 3.1. Управление адаптацией персонала .....                                   | 127 |
| 3.2. Организационное поведение и его роль<br>в управлении организацией ..... | 139 |
| 3.3. Личность в организации .....                                            | 148 |
| 3.4. Групповая динамика в организации .....                                  | 161 |
| 3.5. Лидерство в организации .....                                           | 176 |
| 3.6. Власть в управлении организацией .....                                  | 197 |
| 3.7. Управление организационной культурой .....                              | 218 |
| Вопросы и задания для проверки .....                                         | 226 |
| <b>ГЛАВА 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....               | 228 |
| 4.1. Формирование условий и охрана труда .....                               | 228 |
| 4.2. Мотивационный менеджмент .....                                          | 238 |
| 4.3. Организация оплаты труда .....                                          | 251 |
| 4.4. Формирование компенсационного пакета работника .....                    | 286 |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.5. Управление конфликтами .....                                 | 291        |
| Вопросы и задания для проверки .....                              | 329        |
| <b>ГЛАВА 5.РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>               | <b>331</b> |
| 5.1. Трудовой потенциал работника .....                           | 331        |
| 5.2. Оценка персонала .....                                       | 342        |
| 5.3. Управление карьерой персонала .....                          | 351        |
| 5.4. Обучение персонала .....                                     | 364        |
| 5.5. Формирование кадрового резерва руководства организации ..... | 386        |
| Вопросы и задания для проверки .....                              | 397        |
| <b>Тесты .....</b>                                                | <b>399</b> |
| <b>Приложения .....</b>                                           | <b>415</b> |
| <b>Литература .....</b>                                           | <b>428</b> |

## К ЧИТАТЕЛЯМ

Структура учебника по управлению персоналом в первую очередь определяется тем, что управленческая наука состоит из направлений, имеющих общий и специфический характер, который зависит от конкретных объектов управления.

В настоящее время существуют различные подходы к толкованию термина «персонал организации», и при каждом из подходов рассматривается один из аспектов этого понятия. Многочисленные книги по проблемам управления персоналом в организации обычно начинаются с выяснения этимологии слова «персонал» и определения смысла, который вкладывают в него авторы.

Предлагаемый вниманию читателей учебник начинается с рассмотрения общетеоретических вопросов формирования системы управления персоналом. В настоящем учебнике авторы рассматривают комплексные функции, связанные с формированием, использованием и развитием персонала организации.

Реализация этих функций должна проходить в рамках финансового управления организацией, так как финансы часто становятся ограничивающим фактором при управлении персоналом. С точки зрения учета затрат на формирование, использование и развитие персонала существуют два подхода – затратный и инвестиционный. Авторы считают, что наиболее актуальным является инвестиционный подход, но без рассмотрения вопросов оптимизации затрат на персонал перейти к нему весьма проблематично.

Именно эти обстоятельства побудили авторов уделить особое внимание вопросам определения затрат на персонал в рамках комплексных функций управления им.

В соответствии с такой постановкой проблем учебник состоит из следующих пяти глав.

В *первой главе* рассматриваются методологические основы управления персоналом. В целом здесь реализуется системный подход, согласно которому персонал рассматривается как часть организации.

Главная идея этой главы состоит в выявлении того общего, что присуще любой организации.

Во *второй главе* освещаются вопросы формирования персонала организации. Глава начинается с характеристики внутриорганизационных рынков труда, их состояния и развития. Затем описываются проблемы, связанные с наймом и высвобождением персонала.

В *третьей главе* изучаются вопросы использования персонала и взаимодействия личности и группы, а также лидерство, властные отношения в организации и организационная культура.

*Четвертая глава* посвящена основным методам управления персоналом, к которым авторы относят формирование условий труда, воздействие организации на мотивацию персонала и на урегулирование конфликтов.

В *пятой главе* анализируется процесс развития персонала организации и дается оценка потенциала работников, затронуты вопросы обучения, планирования карьеры и кадрового резерва.

В учебнике систематизирован богатый материал, собранный авторами в ходе исследования отечественной и зарубежной практики менеджмента, собственный научный, консалтинговый и педагогический опыт.