

*«Non scholae, sed vitae discimus»* (лат.)  
учимся не для школы, а для жизни.

# **Система и концепции управления персоналом организации**

**Шуткина  
Елена Владимировна**

# СИСТЕМА И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**ТЕЗИС: Можно идти путем проб и ошибок, а можно разобраться, что является слагаемыми успеха**

## СФЕРЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

1. Финансовый менеджмент;
2. Управление основной деятельностью (производство, услуги, работы);
3. Маркетинг;
4. Управление персоналом.

**Вопрос:**

**Что  
главнее ?**

Ответ

## СФЕРЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

1. Управление основной деятельностью (производство, услуги, работы);
2. Финансовый менеджмент;
3. Маркетинг, продвижение товаров/ услуг ;
4. Управление персоналом

Система менеджмента (эскадра)

# Изменение структуры рыночной стоимости компании

## Рыночная стоимость компании 1960г.



## Рыночная стоимость компании 2016г.



# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК РЕСУРСОМ

**ТЕЗИС 1 : Количество факторов, влияющих на управление персоналом огромно, что делает очень трудным (может быть невозможным ???) подготовку алгоритмов управления.**

**В управлении людьми нет и не может быть однозначных рецептов «делай так и только так».**

# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК РЕСУРСОМ

## ТЕЗИС 2: Предмет управления (персонал):

- А) может действовать «нелогично», что затрудняет планирование и прогнозирование;
- Б) имеет собственную волю (в отличие от такого, например, ресурса, как деньги).

**«В вопросах управления нет ничего абсолютного... Мы редко дважды применяем одни и те же принципы в идентичных условиях; нам необходимо принимать во внимание изменяющиеся обстоятельства» (А.Файоль)**

# СООТНОШЕНИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

**Что такое теория?**

Теория - это выявленные закономерности.

***«Нет ничего практичнее хорошей теории!!!»***

*(Старая поговорка)*

Зачастую, за теорию ошибочно принимают:

- то, что человек не знает,
- то, что немного знает, но чем не приходилось заниматься на практике,
- то, что очень-очень не понятно.



# ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ



Mike McMahon / AP

# ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

*Я рад учиться, но мне не нравится, когда меня поучают.*  
Уинстон Черчилль

Период обучения	Влияние субъекта на результат обучения	
	преподаватель	обучающийся
Школа	80%	20%
ВУЗ, начальные курсы	70%	30%
ВУЗ, середина обучения	50%	50%
ВУЗ, старшие курсы	30%	70%
Переподготовка	20%	80%

# ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ (обучение взрослых)

*М.Ш. Ноулс «Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики». 1970 г.*

## **1. Сотрудники должны захотеть учиться.**

Поэтому необходимо создать условия для внутренней мотивации индивидов к обучению;

## **2. Взрослые будут изучать только то, что применимо на практике.**

Они хотят знать, «чем это поможет мне сейчас?»;

## **3. Новые знания и навыки должны использоваться немедленно.**

Через месяц забывается 50% того, что изучалось пассивно, через два месяца 80%.

## **4. На результаты обучения большое влияние оказывает предшествующий опыт.**

Влияют «ригидность восприятия и мышления»;

# ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ

## Особенности обучения взрослых

**5. Взрослые лучше обучаются в неформальной обстановке;**

**6. Для обучающихся должны использоваться разнообразные методы обучения (в основном активные).** Взрослые предпочитают активное участие в обучении;

**7. Взрослых людей нужно не оценивать, а направлять;**

**8. Кривая способности к учебе медленно спадает в период от 22 до 45 лет (XIX в. - Э.Л.Трондайк).**

# ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ

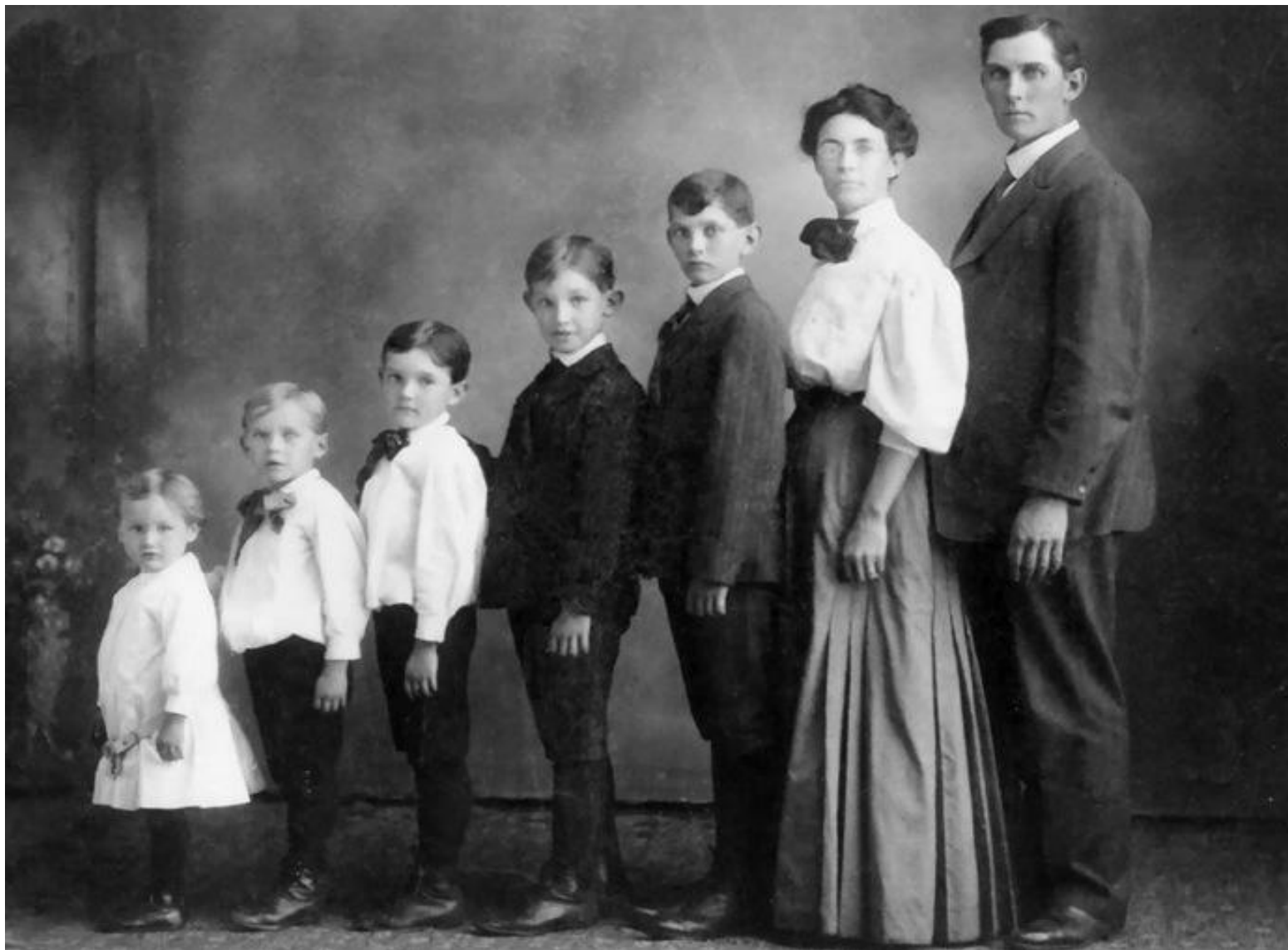
**8. Кривая способности к учебе медленно спадает в период от 22 до 45 лет (XIX в. - Э.Л.Трондайк).**

**Дело не в количестве лет.**

**Причины возрастного снижения обучаемости:**

- общее состояние здоровья и энергии человека,
- уменьшение объективной и субъективной потребности в новых знаниях,
- снижение возможностей для применения их на практике,
- неготовность к изменениям,
- психологические причины:
  - беспокойство о своем авторитете,
  - боязнь выглядеть некомпетентным в глазах окружающих,
  - несоответствие собственного образа «солидного человека» традиционно понимаемой роли ученика (нежелание «вернуться в детство», «сесть за парту»).

# Теория поколений



## Теория поколений

Создана в 1991г. американскими учеными – демографом Нейлом Хоувом и историком Вильямом Штраусом (на стыке с экономикой).

В России – адаптирована Евгенией Шамис.

Ценности формируются внешними

д.



# Три поколения в рабочей среде





## 2. Три поколения в рабочей среде

Бэби-бумеры (1943 – 1963г.р.)

**«Жить, чтобы работать!»**



**НЕ БАЛУИ!**



# Три поколения в рабочей среде

## Поколение X (1963 – 1984г.р.)

**«Прагматичность и личные достижения»**

**«Больше работаешь – больше зарабатываешь»**



Мы родились - распался СССР,  
пошли в школу - дефолт,  
поступили в универ - начался  
кризис, нашли хорошую  
работу - конец света.  
Прям поколение счастливичков.



# Три поколения в рабочей среде

Поколение Y (1983 – 2003 г.р.)

«Возможности, свобода и Fun»



# Особенности поколения Y

Не умеют глубоко  
анализировать информацию

Амбициозны и  
социально активны






Визуальное восприятие



Уверенное  
владение новыми  
технологиями



# Три поколения в рабочей среде

	2010	2015	2020	2025	2030
<b>Беби-бумеры</b> 	40	30	20	10	мало
<b>X</b> 	42	42	41	39	39
<b>Y</b> 	18	28	35	35	34

# Поколение Z (2003+)



# СИСТЕМА И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Содержание понятия «персонал»
2. Содержание понятия «управление»
3. Основные элементы системы управления персоналом организации
4. Основные концепции управления персоналом

# 1. Содержание понятия «персонал»

Цель изучения – найти ответ на вопросы:

- **Что является предметом управления?**
- **Чем управлять?**
- **Зачем классифицируют персонал?**



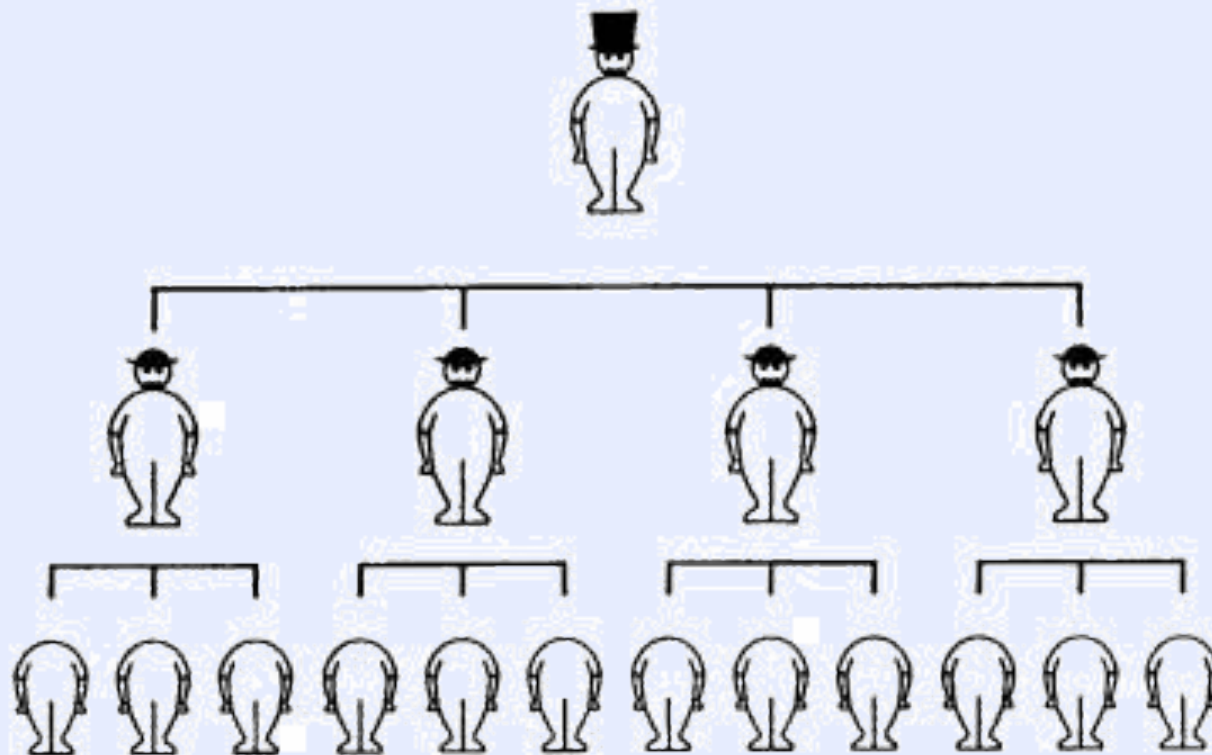
# 1. Содержание понятия «персонал»

## Классификация по степени влияния на конечный результат деятельности

<p><b>"Прямое влияние"</b> (участие в продаже/производстве)</p>	<p><b>"Значимое косвенное влияние"</b> (непосредственное обеспечение продаж/производства или управление ключевыми видами ресурсов с высокой ценой решений и/или большим бюджетом)</p>	<p><b>"Опосредованное влияние"</b> (обеспечение работы по вспомогательным направлениям)</p>
<p><b>Основные подразделения</b></p>	<p><b>Обеспечивающие подразделения</b></p>	<p><b>Вспомогательные подразделения</b></p>

# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления  
(схема – карикатурный вариант):



# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления:

**1/6. Высшее звено управления (президент, генеральный директор, директор).**

Другие названия:

- Top management
- Executives

# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления:

**2/6. Среднее звено управления  
(руководители управлений,  
департаментов, цехов)**

Другое название:

- Middle management

# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления :

**3/6. Низшие звенья управления / линейные руководители (руководители отделов, цеховых бюро, руководители групп, мастера, бригадиры).**

Другие названия:

- Low management
- Supervisors

# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления :

**4/6. Инженерно-технический персонал, конторские служащие, специалисты.**

Другое название (американизм):

- «Белые воротнички»

# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту в иерархии управления :

**5/6. Рабочие, занятые физическим трудом.**

Другое название (американизм):

- «Синие воротнички»

# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация по месту  
в иерархии управления:

**6/6. Работники социальной  
инфраструктуры (секретарь,  
уборщица, водитель).**

Другие названия:

- «Серые воротнички» (американизм)
- Технические исполнители





# 1. Содержание понятия «персонал»

Новые термины для обозначения групп сотрудников:

- А) «Золотые воротнички» - очень высококвалифицированные сотрудники;
- Б) «Виртуальные воротнички» - сотрудники, работающие дома.

# 1. Содержание понятия «персонал»

Классификация Дж.Уэлча:

1. «Ядро» (Ключевые должности); 2. ...



Дж. Уэлч

Классификация Дж.Уэлча: 20-70-10

# 1. Содержание понятия «персонал»

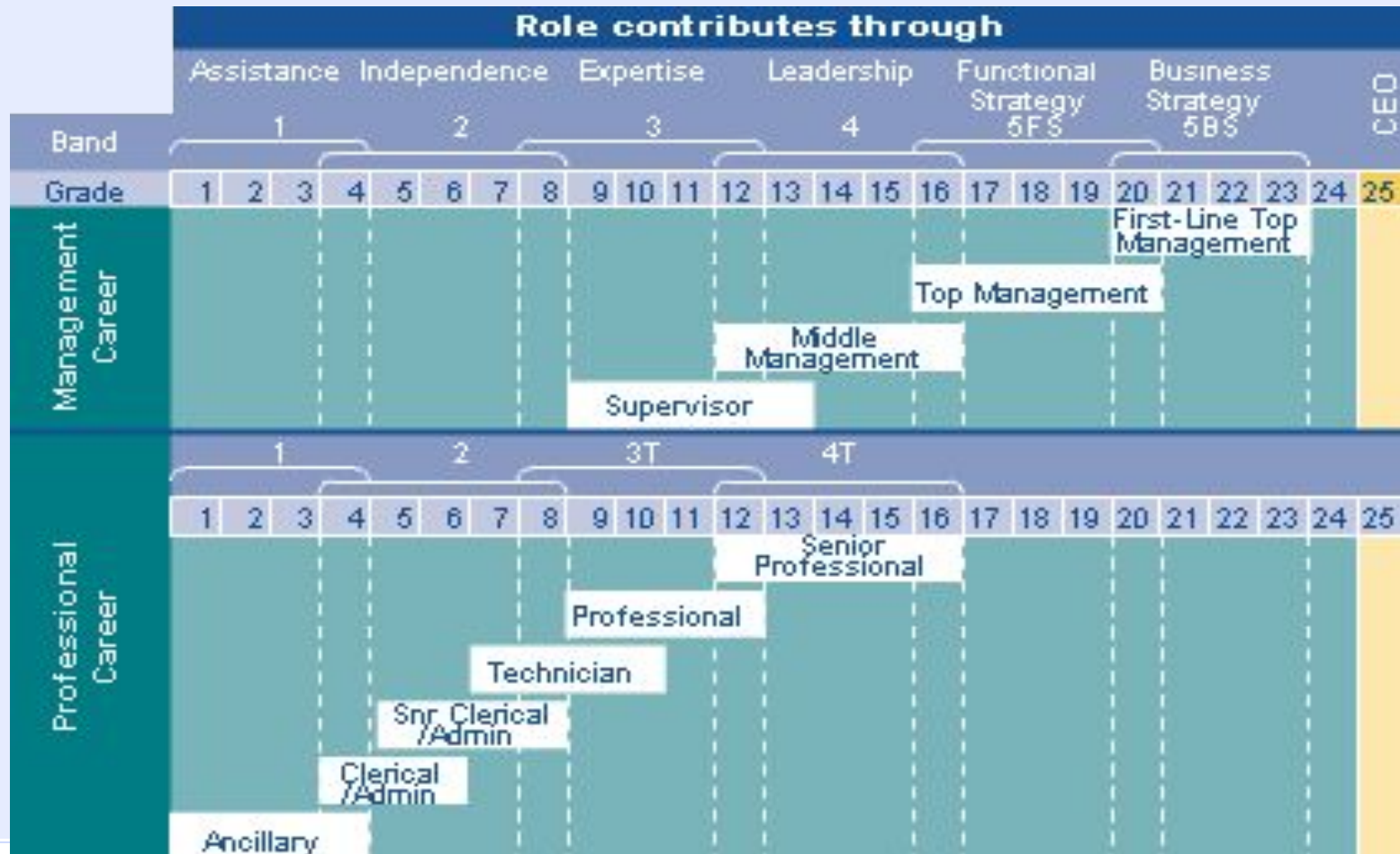
## Классификация Джека Уэлча в период руководства компанией General Electric:

- Сотрудники категории А (20%) — лидеры;
- Сотрудники категории В (70%) — нормально справляются с возложенными на них обязанностями;
- Сотрудники категории С (10%) — аутсайдеры. Они показывают худшие результаты из-за лени или неспособности выполнять свою работу.

Как считал Джек Уэлч, от сотрудников категории С надо нещадно избавляться. За умение увольнять людей тысячами ему даже дали прозвище Нейтронный Джек.

# 1. Содержание понятия «персонал»

Пример использования группировки персонала в управлении: разработка системы грейдов



# 1. Содержание понятия «персонал»

Что является предметом управления?

= **ПЕРСОНАЛ**, объединенный в  
структурные подразделения

= **ТРУДОВЫЕ ПРОЦЕССЫ**,  
обеспечивающие достижение целей  
организации

= **КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ !!!**

## 2. Содержание понятия «управление»

Одним из первых, кто стал рассматривать менеджмент или администрирование как процесс, а не набор правил или структур был А.Файоль (1841-1925).

С его точки зрения административная роль подразумевает осуществление пяти видов деятельности:

- планирование/прогнозирование,
- организация,
- координации,
- командование,
- контроль.

## 2. Содержание понятия «управление»

### Цикл непрерывного совершенствования Шухарта-Деминга (цикл PDCA)



Расшифровка формулы

## 2. Содержание понятия «управление»

### Планируем 5W + 1H:

- Why?** Почему это делается? Надо ли это делать? Что случится, если это не сделать?
- What?** Что делается? Понимаем ли мы точно и ясно детали операции?
- When?** Когда это делается? Не будет ли лучше, если это сделать раньше или позже?
- Where?** Где это делается? Наилучшая ли это позиция?
- Who?** Кто это делает? Нет ли кого более подходящего?
- How?** Как это делается? Можно ли сделать лучше?



## 2. Содержание понятия «управление»

Цикл Шухарта-Деминга + Концепция «Шесть сигм» =  
новейшая трактовка непрерывного совершенствования:

Recognize

Осознай

Define

Определяй

Measure

Измеряй

Analyze

Анализируй

Improve

Улучшай

Control

Управляй

Standardize

Стандартизируй

Integrate

Интегрируй

### 3. Основные элементы системы управления персоналом

#### Комплектация персонала

Поиск	Отбор	Адаптация	Базовое обучение
-------	-------	-----------	------------------

#### Организация работы персонала

Нормативные документы ШР, ОргСтр, ПВТР	Регламентирующие документы (ДИ, Положения, регламенты)	Разработка системы критериев результативной работы
--	--	--

#### Стратегия компании

Участие в стратег. планировании в целом	Разработка и реализация стратегии в обл. УП
---	---

#### Оценка деятельности

Оценка результата	Оценка потенциальных возможностей	Аттестация
-------------------	-----------------------------------	------------

Кадровый учет

Охрана труда

#### Мотивация

Монетарная	Немонетарная
------------	--------------

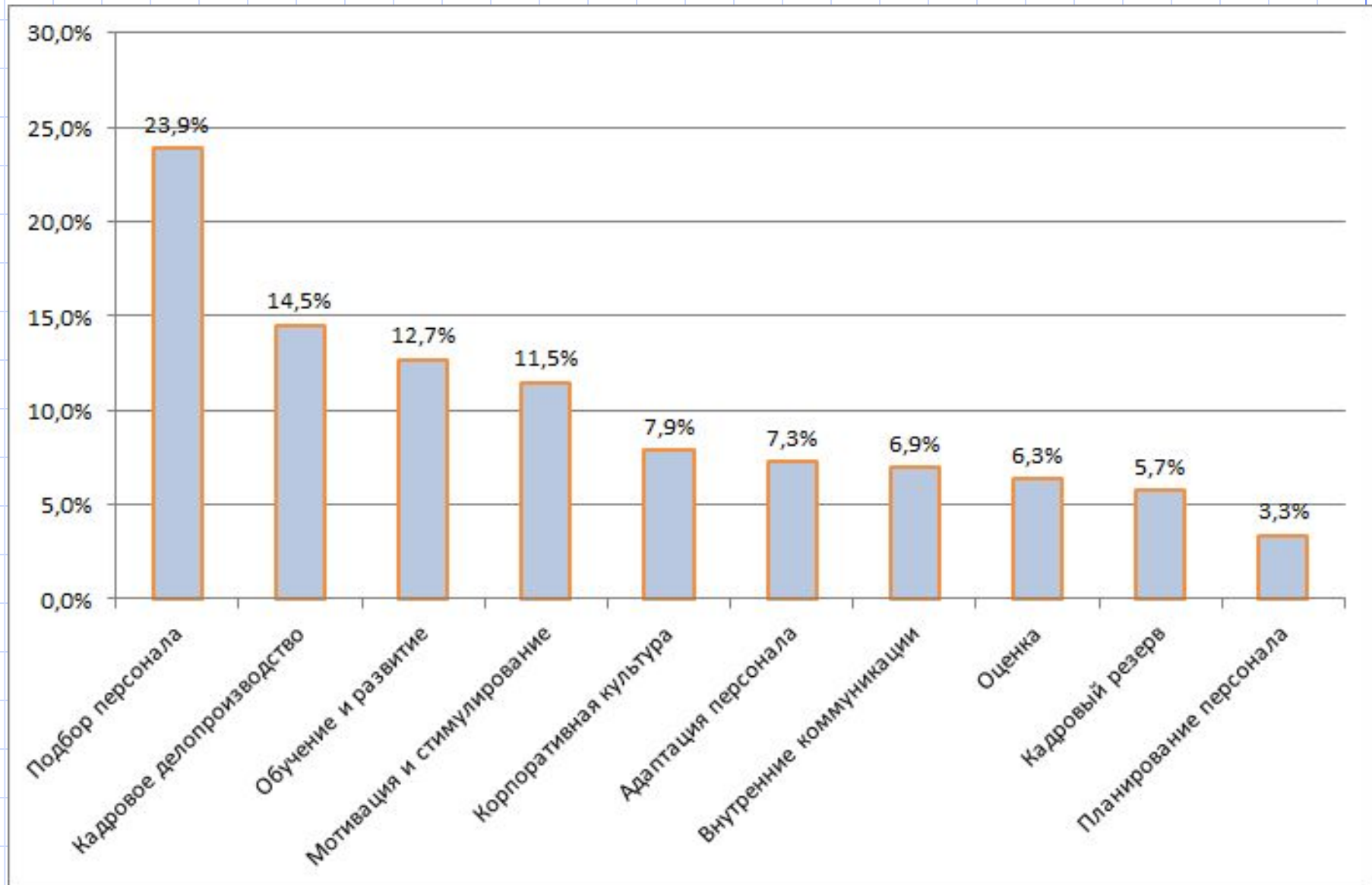
#### Обучение

Обязательное	Развивающее
--------------	-------------

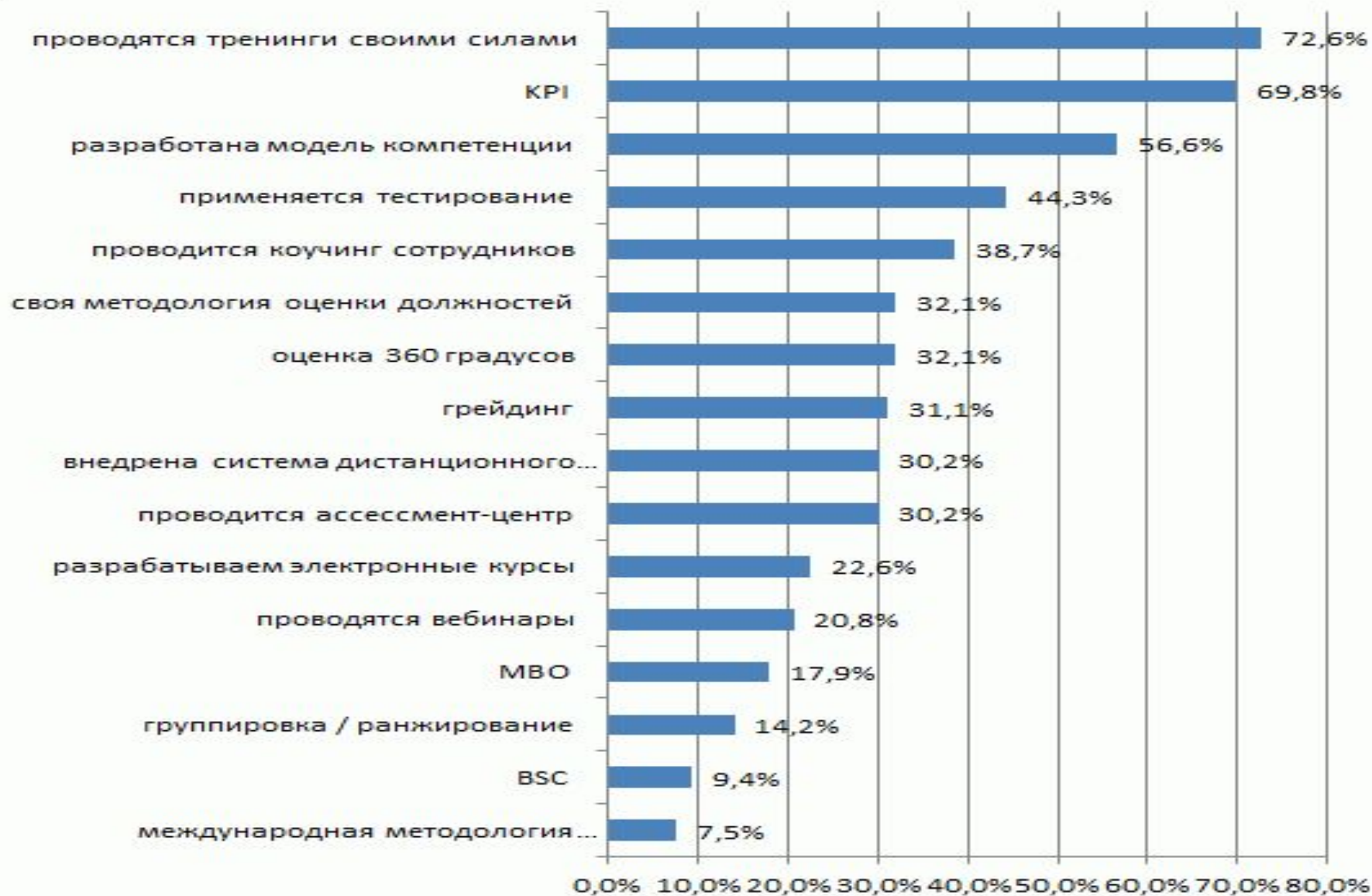
#### Корпоративная культура

4. Основные концепции системы УП

## Востребованность функций по УП (опрос 2016г. портала HRM.ru)



# Практика применения HR-технологий (опрос hrm.ru май 2016г)

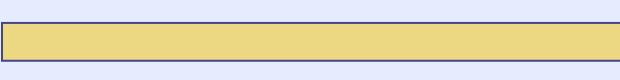




## 4. Основные концепции управления персоналом

Этапы развития	Наименование научных школ	Концепция	Объект управления	Цели управленческой деятельности	Функции управления персоналом
90-е гг. XIX в. - 30-е гг. XX в.	<b>Классическая:</b> Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Форд, Г.Гантт, Л. и Ф.Гилберт, М.Вебер, А.К.Гастев	<b>Управление кадрами</b>	Персонал как носитель трудовой функции, <b>«живой придаток машины»</b>	«Производство ради производства» — технология производства	Наем рабочей силы, надзор, контроль, увольнение, решение жилищно-бытовых вопросов
40-60-е гг. XX в.	<b>Человеческих отношений:</b> Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Ротлисбергер, Диксон	<b>Управление персоналом</b>	Персонал как <b>формальная функция (должность)</b> , субъект трудовых отношений, личность	Ориентация на отдельного работника, налаживание межличностных отношений	+ учет, оценка, профподготовка кадров, организация и стимулирование труда
60-80-е гг. XX в.	<b>Поведенческих наук (бихевиоризм):</b> Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг, К.Левин	<b>Управление персоналом</b>	Персонал как <b>субъект социальных отношений</b>	Ориентация на профессионализм руководителей, социально-экономические гарантии	+ повышение квалификации, переподготовка кадров, мотивация, пенсионное обеспечение, охрана здоровья
80-е гг. XX в. - наст, время	<b>Человеческих ресурсов:</b> Т.Питерс, Р.Уотерман, Дж.Дуглас, С.Клейн, Д.Хант	<b>Управление человеческими ресурсами</b>	Персонал как <b>стратегический ресурс</b> в единстве трудовой функции, социальных отношений и личности	Расширение функций и делегирование полномочий, коллективные формы работы	+ обеспечение ротации, самоконтроля, расширения полномочий персонала
90-е гг. XX в. - наст, время	<b>Инновационного управления:</b> Н.Д.Кондратьев, И.Шумпетер, Н.Тичи, М.Деванна, П.Сенге	<b>Управление человеческим капиталом</b>	Человек как центральная фигура, носитель <b>«интеллектуального капитала»</b>	Обучающаяся организация: управление знаниями, равномерное распределение их потоков	+ концептуальная подготовка, непрерывное обучение, аутсорсинг

## 4. Основные концепции управления персоналом

- **Экономическое (технократическое) управление,** 
- **Органическое управление**

# Жизненный цикл организации



## Кривая жизненного цикла по Adizes

(Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall 1988.)





## **4. Основные концепции управления персоналом**

### **4.1. Экономическое (технократическое) управление**

#### **ОСНОВЫ:**

**Приоритет технических и технологических требований**

**Организация – набор механических отношений, определяемых техникой, технологией.**

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.1. Экономическое (технократическое) управление

#### ПРИНЦИПЫ (1/6):

- **единство руководства** - подчиненные получают приказы только от одного начальника;

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.1. Экономическое (технократическое) управление

#### ПРИНЦИПЫ (2/6):

- **строгая управленческая вертикаль** - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.1. Экономическое (технократическое) управление

#### ПРИНЦИПЫ (3/6):

- **четкое разделение штабной и линейной структур организации** - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властные полномочия, которыми наделены линейные руководители;

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.1. Экономическое (технократическое) управление

#### ПРИНЦИПЫ (4/6):

- **баланс между властью и ответственностью** - бессмысленно делать сотрудника ответственным, если ему не даны соответствующие полномочия;

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.1. Экономическое (технократическое) управление

#### ПРИНЦИПЫ (5/6):

- **обеспечение дисциплины** - подчинение, исполнительность, соблюдение принятых правил и регламентов;

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.1. Экономическое (технократическое) управление

#### ПРИНЦИПЫ (6/6):

- **подчинение индивидуальных интересов общему делу** - с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля.

# 4. Основные концепции управления персоналом

## 4.1. Экономическое (технократическое) управление

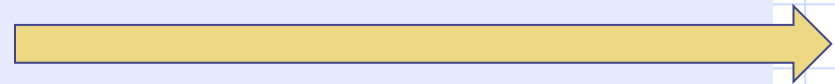
Условия эффективного использования и затруднения экономического подхода

<b>Условия эффективного применения</b>	<b>Затруднения</b>
<i>Четкая задача для исполнения</i>	<b>Сложность адаптации к меняющимся условиям</b>
<i>Среда достаточно стабильна</i>	<b>Неповоротливая бюрократическая надстройка</b> (при изменении ситуации строгая иерархичность управленческой структуры затрудняет принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями)
<i>Производство одного и того же продукта (услуги)</i>	<b>Если интересы работников возьмут верх над целями организации, возможны нежелательные последствия</b> (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
<i>Человек согласен быть деталью организации и ведет себя как запланировано</i>	<b>Дегуманизирующее воздействие на работников</b> (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)



## 4. Основные концепции управления персоналом

- **Экономическое (технократическое) управление,**
- **Органическое управление**



## **4. Основные концепции управления персоналом**

### **4.2. Органическое управление**

#### **ПРИЧИНЫ:**

- **Глобализация**
- **Конкуренция**
- **Инновации**
- **Возрастание роли знаний (специалисты, руководители, рабочее ядро)**

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.2. Органическое управление

#### ПРИНЦИПЫ (1/3):

- **Создание множественных связей между частями организации**  
(сочетание линейного и функционального управления).

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.2. Органическое управление

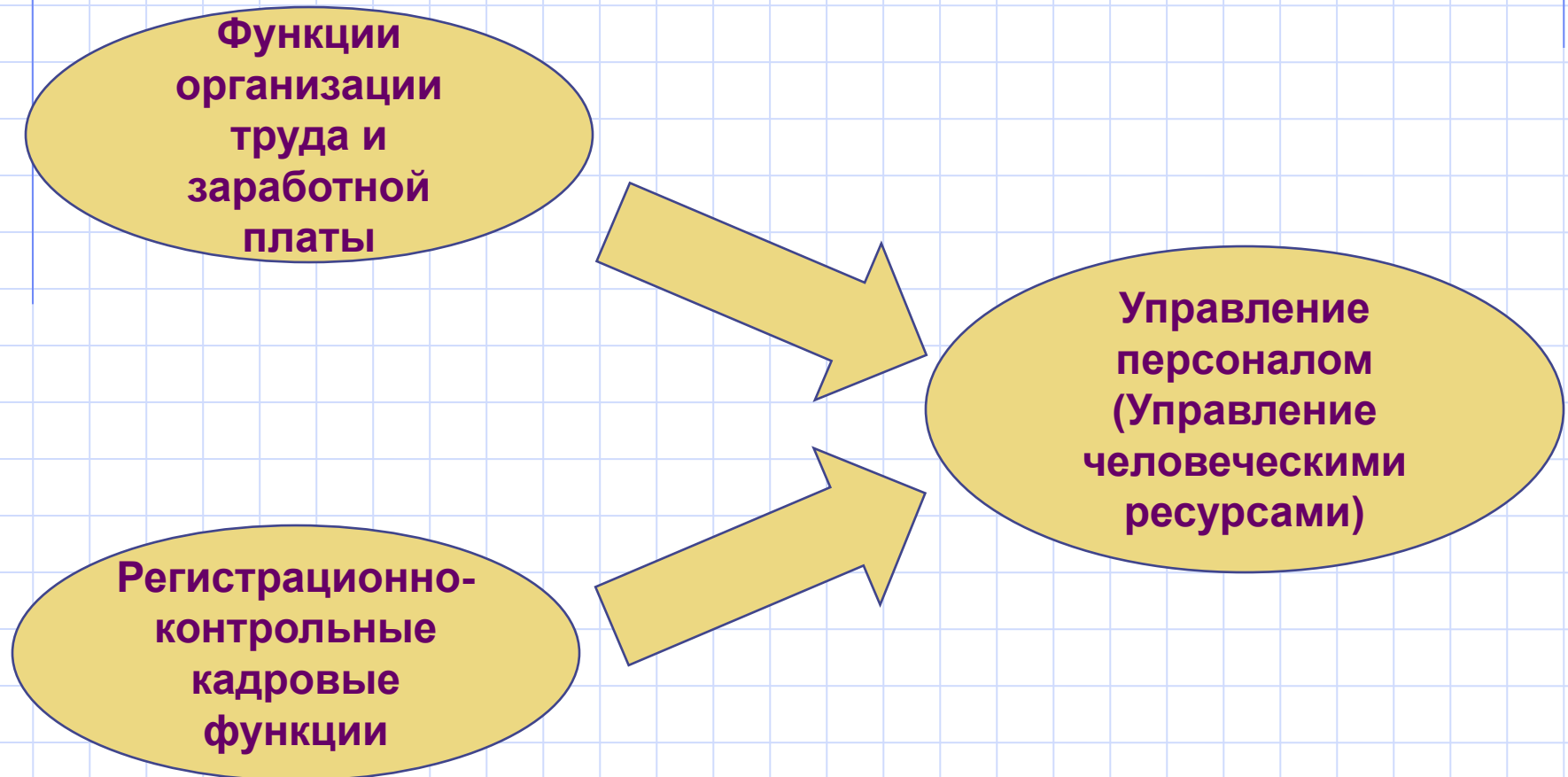
#### ПРИНЦИПЫ (2/3):

- **Одновременное развитие специализации персонала и его универсализации.**

В том числе и в сфере работы с кадрами (персоналом)

## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.2. Органическое управление



## 4. Основные концепции управления персоналом

### 4.2. Органическое управление

#### ПРИНЦИПЫ (3/3):

- **Создание условия для развития каждого работника и организации в целом.**

# 4. Основные концепции управления персоналом

## 4.2. Органическое управление

Условия эффективности и затруднения органического подхода

<b>Условия эффективности</b>	<b>Особые затруднения</b>
<i>Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой (потребители, власть, ...)</i>	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований. <b>ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ</b>
<i>Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей</i>	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
<i>Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений</i>	Предположение о "функциональном единстве", когда все органы работают на благо организма в целом
<i>Выделение различных подсистем организации</i>	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
<i>Учет естественных возможностей в процессе инновации</i>	Опасность впасть в социальный дарвинизм (см. Заметки к слайду)

# Жизненный цикл организации



## Кривая жизненного цикла по Adizes

(Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall 1988.)





## 4. Основные концепции управления персоналом

- **Стихийный менеджмент**  
(менеджмент, основанный на энтузиазме),
- **Регулярный менеджмент !!!!!!!!!!!!!!!**



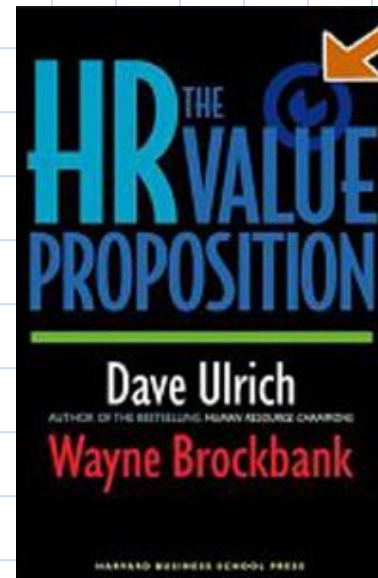
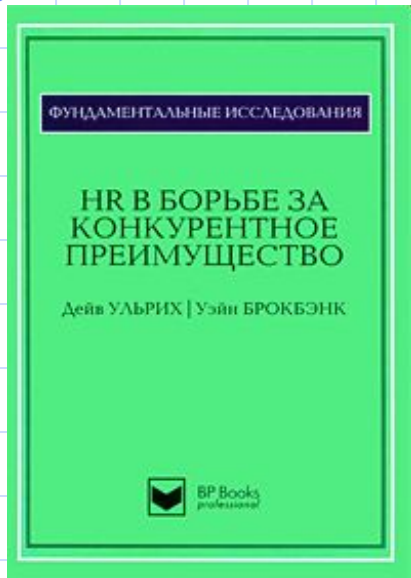
**The End**

**Спасибо за внимание !**



## Литература

Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: "Претекст", 2007. - 352 с.



Ключевая идея книги - изменение роли HR в бизнесе. Сегодня HR-менеджмент это уже не только кадровый учет, мотивация персонала, подбор сотрудников или даже создание системы внутренних коммуникаций

**«Управление персоналом должно создавать ценность для бизнеса, иначе все инициативы в этой области не будут эффективными»**, считает автор книги Дейв Ульрих. Что же включает в себя современный HR-менеджмент? Какие цели должен ставить перед собой HR-директор? Какова роль HR-службы в компании? Как с помощью HR можно создать дополнительные конкурентные преимущества компании и вывести ее на новый уровень эффективности? Ответы на эти вопросы вы найдете в данной книге. Для того чтобы удовлетворять новым требованиям, HR-лидер должен стать ближе к бизнесу, понимать его потребности, разбираться и в финансах, и в стратегии, и в маркетинге. Только тогда он сможет говорить с бизнесом на одном языке.

**Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации (Human Resource Champions the Next Agenda for Adding Value and Delivering Results). Пер. с англ. М.: Вильямс, 2007 г. - 304 с. Тираж: 3000 экз.**



Книга Дэйва Ульриха Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации кардинально изменит сложившиеся представления о роли менеджеров трудовых ресурсов в современной организации. Перед менеджерами персонала в наше время стоит новая задача: осознать ценность, которую они создают (для потребителей, работников компании, инвесторов), и разработать систему оценки своей эффективности. Если менеджеры персонала не справятся с этой задачей, им придется передать функцию управления трудовыми ресурсами другим подразделениям компании или даже за пределы компании. Чем вызвана такая постановка вопроса? Как его решать? Как сегодня выглядит деятельность профессионалов-кадровиков? Какие компании успешно решили задачу изменения кадровой политики? Ответы на все эти вопросы вы найдете в книге Дэйва Ульриха.

Книга рассчитана на менеджеров персонала и руководителей отделов кадров всех уровней, а также на руководящих работников всех компаний, заинтересованных в эффективной кадровой политике.

**Брайан И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих**  
**Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность (The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance). Пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. - 304 с. Тираж: 2000 экз.**



В наши дни многие компании разрабатывают стратегии для оптимизации таких ресурсов, как капитал, технологии, бренды и т.д. Однако, как показали исследования в этой области, очень немногие организации с таким же вниманием относятся к выработке стратегий для своего самого ценного и дорогостоящего ресурса - рабочей силы. А вместе с тем четкая и убедительная стратегия в этой области является одним из основных условий эффективной реализации общей бизнес-стратегии.

Авторы этой книги дают конкретные практические рекомендации, базирующиеся на огромном опыте их сотрудничества с руководителями самых разных фирм, которым приходится постоянно сталкиваться с реалиями все усложняющейся бизнес-среды. Эта книга наглядно демонстрирует, какова должна быть роль современного HR-департамента в обеспечении конкурентного преимущества организации.

В книге представлены идеи, которые будут интересны руководителям высшего уровня, специалистам в области делового администрирования и управления трудовыми ресурсами, ученым и аспирантам, специализирующимся на выработке стратегий и управлении рабочей силой. Эту книгу также обязательно должны прочитать линейные менеджеры и специалисты функции трудовых ресурсов, которые совместными усилиями реализуют бизнес-стратегии своих компаний.

# Системы оплаты труда (Harvard Business Review on Compensation). М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 216 с. Тираж: 5000 экз. Серия: Классика Harvard Business Review



Рассматривается широкий круг проблем оплаты труда в компаниях. Центральные темы - принципы оплаты труда топ-менеджеров и роль стимулирующих вознаграждений. Особое внимание уделяется связи оплаты труда с результатом и методам стимулирования персонала. Какую опционную программу предпочесть? Как удержать ценных сотрудников? Нужно ли засекречивать информацию об оплате труда? В чем преимущество оценки коллективных результатов? Это далеко не полный список вопросов, обсуждаемых в сборнике.

# Управление персоналом (Harvard Business Review on Managing People). М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 272 с. Тираж: 5000 экз. Серия: Классика Harvard Business Review



## От издателя

Какова роль руководителя в успешном карьерном развитии сотрудников или, наоборот, в формировании у них "синдрома неудачника"?

Правда ли, что люди работают ради денег, а повышение зарплаты ведет к снижению прибыли предприятия?

Как правильно организовать альтернативное рабочее место?

Почему одним людям удастся склонять коллег и партнеров к своей точке зрения, а для других это непреодолимое препятствие?

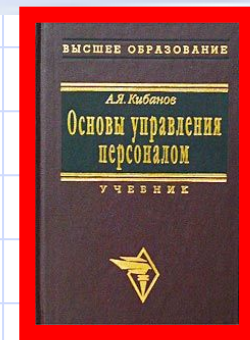
В чем секрет искусства убеждения?

На эти и другие вопросы руководителям компаний, менеджерам, всем, кто хочет видеть свой бизнес успешным и процветающим, отвечают экономисты и психологи, авторитетные специалисты в области управления и главы динамично развивающихся организаций.

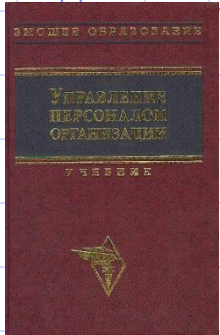
Книга рассчитана на широкую аудиторию.



**Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002, - 304 с.**



**Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. - 638 с.**



**Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 2004. – 799 с.**



**Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 688 с.**

