

УДК 331.586  
ББК 65.24  
Д37

**Десслер Г.**

Д37 Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 5-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2024. — 802 с. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-93208-856-2

Книга посвящена актуальной для российского рынка теме — управлению персоналом предприятий. Рассматриваются административные и юридические аспекты, методы формирования мотиваций, подготовки и обучения кадров, разработки системы вознаграждений. Исследуются проблемы управления персоналом в международном плане.

Несмотря на различия между странами в законодательной сфере, книга актуальна для российского читателя практически в полном объеме. Она содержит полномасштабный обзор зарубежного опыта по управлению персоналом, который с успехом может быть использован в условиях российской экономики.

Для студентов вузов, изучающих теорию и практику менеджмента, а также для руководителей предприятий, работающих в условиях реальной рыночной экономики.

УДК 331.586  
ББК 65.24

**Деривативное издание на основе печатного аналога:** Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. — 799 с. : ил. — ISBN 5-94774-116-4.

**В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации**

Authorized translation from the English language edition, entitled HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 9th Edition by DESSLER GARY, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall

Copyright © 2003 by Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 07458

RUSSIAN language edition published by BKL PUBLISHERS Copyright © 2004

© Перевод на русский язык, Лаборатория знаний, 2015

ISBN 978-5-93208-856-2

# Краткое содержание

<b>Часть I. Введение . . . . .</b>	<b>27</b>
Глава 1. Стратегическая роль управления персоналом . . . . .	28
Глава 2. Равные возможности и закон. . . . .	59
<b>Часть II. Найм и принятие на должность . . . . .</b>	<b>107</b>
Глава 3. Анализ работы . . . . .	108
Глава 4. Планирование потребности в персонале и его пополнение . . . . .	147
Глава 5. Тестирование и отбор работников . . . . .	193
Глава 6. Интервьюирование кандидатов. . . . .	232
<b>Часть III. Обучение и развитие . . . . .</b>	<b>259</b>
Глава 7. Подготовка и обучение работников . . . . .	260
Глава 8. Управление стратегическим обновлением организации . . . . .	301
Глава 9. Деловая оценка исполнения и управление им . . . . .	331
Глава 10. Управление карьерой и справедливый подход. . . . .	371
<b>Часть IV. Вознаграждение . . . . .</b>	<b>407</b>
Глава 11. Разработка системы оплаты . . . . .	408
Глава 12. Оплата по результатам труда и финансовые поощрения . . . . .	451
Глава 13. Пособия и услуги. . . . .	492
<b>Часть V. Трудовые отношения и гарантии . . . . .</b>	<b>537</b>
Глава 14. Трудовые отношения и коллективный договор . . . . .	538
Глава 15. Безопасность и здоровье служащих. . . . .	585
<b>Часть VI. Глобальное управление персоналом . . . . .</b>	<b>633</b>
Глава 16. Глобальное управление персоналом . . . . .	634
<b>Словарь . . . . .</b>	<b>668</b>
<b>Примечания . . . . .</b>	<b>686</b>
<b>Первоисточники иллюстративного материала. . . . .</b>	<b>780</b>
<b>Указатель имен и организаций . . . . .</b>	<b>782</b>
<b>Предметный указатель. . . . .</b>	<b>793</b>

# Содержание

<b>От редакции.</b>	<b>23</b>
<b>Основные особенности девятого издания.</b>	<b>24</b>
Особенности текста.	24
Основные особенности окончаний глав.	25
<b>Благодарности</b>	<b>26</b>
<b>Часть I. ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>27</b>
<b>Глава 1. Стратегическая роль управления персоналом</b>	<b>28</b>
Стратегический обзор	28
<b>Работа менеджера по управлению персоналом</b>	<b>29</b>
Почему управление персоналом — одна из важнейших функций менеджера	30
Линейные и кадровые аспекты управления человеческими ресурсами.	31
Совместное линейное и кадровое управление персоналом: пример	35
<b>Стратегическое планирование и тенденции.</b>	<b>35</b>
Основы стратегического планирования	36
Процесс стратегического планирования	36
Основные стратегические тенденции	37
Влияние последствий основных тенденций на управление	40
<b>Стратегическая роль персонала.</b>	<b>41</b>
Усиливающаяся роль HR.	42
Стратегическое управление персоналом	42
Роль сотрудников фирмы как стратегического партнера	43
Управление персоналом и технологии	46
<b>WWW.HR.NET: компьютер для персонала</b>	<b>47</b>
Управление человеческими ресурсами, трудовое исполнение и приверженность работников	48
<b>Стратегическое управление персоналом: Dell</b>	<b>50</b>
Существует ли наилучший подход к управлению персоналом?.	51
<b>План книги.</b>	<b>51</b>
<i>Резюме.</i>	<b>53</b>
<i>Обзор</i>	<b>54</b>

<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	54
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	54
<i>Упражнение–эксперимент: менеджер по персоналу как стратегический партнер</i> . . . . .	55
<i>Практический пример: проблема Джека Нельсона</i> . . . . .	56
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, введение</i> . . . . .	56

## **Глава 2. Равные возможности и закон . . . . . 59**

### **Стратегический обзор . . . . . 59**

#### **Равные трудовые возможности 1964–1991 гг. . . . . 60**

Статья VII Закона о гражданских правах 1964 года . . . . .	61
Исполнительные указы . . . . .	62
Закон о равной оплате труда 1963 года . . . . .	63
Возрастная дискриминация в Законе о занятости 1967 года (Age Discrimination in Employment Act of 1967). . . . .	63
Закон о профессиональной реабилитации 1973 года . . . . .	63
Закон о трудовом устройстве ветеранов Вьетнамской войны 1974 года . . . . .	64
Закон о дискриминации по беременности 1978 года . . . . .	64
Директивы федеральных агентств . . . . .	64
Директивы Комиссии по равным правам при трудоустройстве . . . . .	65
Сексуальное домогательство . . . . .	65
Судебные решения о равных возможностях при трудоустройстве . . . . .	69
Равные возможности при трудоустройстве с 1988 до 1991 гг.: изменение позиции Верховного суда . . . . .	71

#### **Равные права при работе по найму в период с 1991 года по настоящее время . . . 72**

Закон о гражданских правах 1991 года . . . . .	72
Новое место работы: проведение в жизнь Закона о гражданских правах 1991 г. за границей . . . . .	73
Закон об американцах с ограниченной трудоспособностью . . . . .	74
Государственные федеральные и местные законы о равных возможностях при трудоустройстве. . . . .	78

#### **Защита от дискриминационных обвинений . . . . . 80**

Что такое неблагоприятное воздействие? . . . . .	80
Определяющее профессиональное требование . . . . .	82
Производственная необходимость . . . . .	84
Другие аспекты практики защиты от обвинения в дискриминации . . . . .	85

#### **Некоторые процедуры дискриминационного трудоустройства . . . . . 86**

Замечания по поводу того, что вы можете и чего не можете делать . . . . .	86
Процедуры дискриминационного найма сотрудников . . . . .	86
Стандарты дискриминационного отбора . . . . .	87

#### **Выборочная дискриминационная пропаганда, перевод и процедуры вынужденного увольнения . . . . . 88**

Судебный процесс Комиссии по равным возможностям при трудоустройстве . . . . .	89
Процедуры примирения . . . . .	89

Как реагировать на обвинения в дискриминационных действиях при трудоустройстве. . . . .	91
Обязательное судебное разбирательство обвинений в дискриминации . . . . .	92
<b>Диверсификационный менеджмент и позитивные меры по устранению диспропорции в отношении занятости лиц, принадлежащих к меньшинствам . . . . .</b>	<b>94</b>
Управление многообразием . . . . .	94
Стратегическое управление персоналом: конкурентное преимущество Longo Toyota . . . . .	95
Равные возможности при трудоустройстве и позитивные меры по устранению диспропорции в отношении занятости защищаемых лиц . . . . .	96
Шаги по программе поддерживающих мер . . . . .	97
Поддерживающие меры: две основные стратегии . . . . .	97
WWW.HR.NET: найм представителей национальных меньшинств «онлайн» . . . . .	99
<i>Резюме</i> . . . . .	100
<i>Обзор</i> . . . . .	102
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	103
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	103
<i>Упражнение-эксперимент: слишком неформально?</i> . . . . .	103
<i>Практический пример: случай расовой дискриминации?</i> . . . . .	104
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com. Вопрос дискриминации</i> . . . . .	105

## **Часть II. НАЙМ И ПРИНЯТИЕ НА ДОЛЖНОСТЬ. . . . . 107**

### **Глава 3. Анализ работы . . . . . 108**

#### **Стратегический обзор . . . . . 108**

#### **Характер анализа работы. . . . . 109**

Использование данных, полученных при анализе работы . . . . . 110

Этапы анализа работы. . . . . 112

#### **Методы сбора информации для анализа работы . . . . . 114**

Интервью. . . . . 114

Анкеты . . . . . 116

Наблюдение . . . . . 117

Дневник/журнал респондента. . . . . 117

Количественные методы анализа работы . . . . . 120

Использование множественных источников информации . . . . . 124

#### **Составление должностных инструкций . . . . . 124**

Определение работы. . . . . 127

Краткое описание работы. . . . . 127

Взаимоотношения . . . . . 127

Ответственность и обязанности . . . . . 128

Полномочия . . . . . 129

#### **Новое место работы: составление должностных инструкций, соответствующих ADA. . . . . 129**

Стандарты исполнения и трудовые условия. . . . . 130

#### **WWW.HR.NET: использование Интернета для составления должностных инструкций . . . . . 131**

<b>Описание спецификации работы</b> . . . . .	132
Спецификация для обученного персонала в сравнении со спецификацией для необученного персонала . . . . .	132
Спецификации, основанные на суждении . . . . .	132
Спецификации, основанные на статистическом анализе . . . . .	134
Предприниматели + HR: практический подход к анализу работы . . . . .	135
<b>Анализ работы в «безработном» мире.</b> . . . .	137
От специализированных до расширенных должностей . . . . .	137
Почему менеджеры сокращают число вакансий в своих компаниях . . . . .	139
Стратегическое управление персоналом: применение новой стратегии в U.S. Bank . . . . .	142
<i>Резюме</i> . . . . .	143
<i>Обзор</i> . . . . .	144
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	144
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	144
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	145
<i>Практический пример: тропический шторм Эллисон</i> . . . . .	145
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com. Кого мы должны нанимать?</i> . . . . .	146
 <b>Глава 4. Планирование потребности в персонале и его пополнение</b> . . .	147
Стратегический обзор . . . . .	147
<b>Планирование потребности в персонале и прогнозирование</b> . . . . .	149
Как прогнозировать потребности в персонале . . . . .	149
Прогнозирование предложения внутренних кандидатов . . . . .	153
Прогнозирование предложения внешних кандидатов . . . . .	157
<b>Эффективный набор.</b> . . . .	158
Пирамида продуктивности набора . . . . .	158
<b>«Внутренние» источники кандидатов.</b> . . . .	160
Нахождение внутренних кандидатов . . . . .	160
Найм сотрудников — во второй раз . . . . .	161
Планирование преемственности . . . . .	162
<b>Внешние источники кандидатов.</b> . . . .	162
Средства . . . . .	163
Агентства по трудоустройству . . . . .	165
Бюро, предоставляющие временных работников, и альтернативный набор кадров . . . . .	167
Исполнительные агенты по найму . . . . .	171
Предприниматели + HR: расширение административной группы . . . . .	172
Набор выпускников колледжа . . . . .	173
Службы иммиграции и натурализации как источник кандидатов . . . . .	175
Набор кандидатов по Интернету . . . . .	177
WWW.HR.NET: набор в реальном режиме времени . . . . .	179
Стратегическое управление персоналом: использование системы набора Американской ассоциации специалистов в области управления персоналом . . . . .	180

<b>Найм более разнообразного персонала</b> . . . . .	182
Найм родителей-одиночек . . . . .	182
Пожилые работники как источник кандидатов . . . . .	182
<b>Новое место работы: «управление стариками»</b> . . . . .	183
Некоторые другие источники кандидатов . . . . .	184
Глобальный поиск талантов . . . . .	185
<b>Разработка и использование бланков заявлений</b> . . . . .	186
Назначение бланков заявлений . . . . .	186
Равные возможности и бланки заявлений . . . . .	186
Альтернативное решение спора . . . . .	187
Использование бланков заявлений для прогнозирования исполнения работы . . . . .	187
<i>Резюме</i> . . . . .	189
<i>Обзор</i> . . . . .	189
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	189
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	190
<i>Упражнение-эксперимент: создание рекламы по набору сотрудников</i> . . . . .	190
<i>Практический пример: нахождение людей, страстно относящихся ко всему, что они делают</i> . . . . .	190
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, привлечение лучших претендентов</i> . . . . .	191
 <b>Глава 5. Тестирование и отбор работников</b> . . . . .	<b>193</b>
Стратегический обзор . . . . .	193
<b>Почему так важен тщательный отбор?</b> . . . . .	194
<b>Основные принципы тестирования</b> . . . . .	196
Действенность . . . . .	196
Достоверность . . . . .	197
Как оценить действенность теста . . . . .	198
Равные возможности трудоустройства в тестировании . . . . .	202
Личные права тестируемых и конфиденциальность тестов . . . . .	202
Вопрос конфиденциальности . . . . .	203
Использование тестов в рабочем процессе . . . . .	204
Компьютерное интерактивное тестирование . . . . .	205
<b>Типы тестов</b> . . . . .	206
Тесты на умственные способности . . . . .	206
Тесты на двигательные и физические возможности . . . . .	207
Оценка личности и интересов . . . . .	208
<b>Предприниматели + HR: тестирование</b> . . . . .	208
Тесты на достижения . . . . .	211
<b>WWW.HR.NET: использование Интернета для тестирования и отображения результатов</b> . . . . .	211
<b>Рабочие задания и имитации</b> . . . . .	212
Выборочное рабочее задание для отбора персонала . . . . .	212
Центры оценки управления . . . . .	213
Ситуационное видеотестирование . . . . .	214

Метод мини-подготовки и последующей оценки персонала . . . . .	214
<b>Другие методы отбора . . . . .</b>	<b>215</b>
Процедура проверки уровня образования и опыта кандидата и проверка рекомендаций . . . . .	215
<b>Агентства по получению информации до принятия в должность. . . . .</b>	<b>219</b>
Проверка на «детекторе лжи» и тесты на честность . . . . .	221
Изучение почерка (графология) . . . . .	223
Медицинское обследование. . . . .	224
Выявление злоупотребления наркотиками . . . . .	224
<b>Стратегическое управление персоналом: новый процесс найма в City Garage . . . . .</b>	<b>226</b>
Согласование с иммиграционным законодательством . . . . .	226
<i>Резюме . . . . .</i>	<i>227</i>
<i>Обзор . . . . .</i>	<i>228</i>
<i>Вопросы для дискуссии . . . . .</i>	<i>228</i>
<i>Индивидуальные и групповые задания . . . . .</i>	<i>228</i>
<i>Упражнение-эксперимент: тест для работника по предварительным заказам авиабилетов . . . . .</i>	<i>229</i>
<i>Практический пример: испытание на честность в Carter Cleaning Company . . . . .</i>	<i>229</i>
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com. Знаете ли вы конъюнктуру рынка? . . . . .</i>	<i>230</i>
<b>Глава 6. Интервьюирование кандидатов . . . . .</b>	<b>232</b>
Стратегический обзор . . . . .	232
<b>Основные характеристики интервью . . . . .</b>	<b>233</b>
Типы интервью . . . . .	233
Стратегическое управление персоналом: работники Staples по информационным технологиям . . . . .	239
Проведение интервью . . . . .	239
<b>WWW.HR.NET: интервью в режиме реального времени . . . . .</b>	<b>242</b>
Полезны ли интервью? . . . . .	243
<b>Что может подорвать полезность интервью? . . . . .</b>	<b>243</b>
Первые впечатления . . . . .	243
Непонимание сути работы . . . . .	244
Ошибка в определении очередности кандидатов (противоположность) и давление при принятии на работу . . . . .	245
Невербальное поведение и управление впечатлениями . . . . .	245
Влияние личностных качеств: привлекательность, пол, раса . . . . .	246
Новое место работы: изучающие дискриминацию при трудоустройстве . . . . .	246
Поведение интервьюера. . . . .	247
<b>Разработка и проведение эффективного интервью . . . . .</b>	<b>247</b>
Структурированное ситуационное интервью . . . . .	248
Как проводить интервью . . . . .	249
Предприниматели + HR: стандартизированное интервью . . . . .	252
<i>Резюме . . . . .</i>	<i>254</i>
<i>Обзор . . . . .</i>	<i>255</i>



<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	255
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	255
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	256
<i>Практический пример: свободное интервью</i> . . . . .	256
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, лучшие интервью</i> . . . . .	257

## **Часть III. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ . . . . . 259**

### **Глава 7. Подготовка и обучение работников . . . . . 260**

Стратегический обзор . . . . .	260
--------------------------------	-----

#### **Ориентирование работников . . . . . 261**

Почему важна ориентация . . . . .	261
Использование ориентации для уменьшения стресса. . . . .	263

#### **Процесс подготовки . . . . . 263**

Почему процесс подготовки приобретает все большую значимость? . . . . .	264
Пять этапов процесса обучения и ориентирования персонала . . . . .	264
Подготовка и обучение . . . . .	265
Юридические аспекты обучения . . . . .	266
Анализ потребностей в обучении . . . . .	266
Анализ задач: оценка потребностей новых сотрудников в подготовке . . . . .	267
Анализ исполнения: оценка потребностей в подготовке текущих сотрудников . . . . .	271

#### **Традиционные методы подготовки . . . . . 271**

Обучение на рабочем месте. . . . .	271
Профессионально-техническое обучение . . . . .	273
Неформальное обучение . . . . .	273
Программа практической подготовки работников в отрасли промышленности . . . . .	274
Лекции . . . . .	275
Программируемое обучение . . . . .	276
Аудиовидеоинструменты . . . . .	276
Моделируемое обучение . . . . .	277

#### **Электронное обучение. . . . . 277**

Подготовка на основе компьютера . . . . .	277
Электронные системы обеспечения исполнения (ЭСОИ) . . . . .	278
Дистанционное обучение и обучение с помощью Интернета . . . . .	279

#### **WWW.HR.NET: подготовка сотрудников в GTE . . . . . 280**

#### **Стратегическое управление персоналом: Канал 4 становится конкурентоспособным . . . . . 282**

#### **Обучение для специальных целей . . . . . 282**

Технологии по обучению грамотности . . . . .	282
Ознакомление со СПИДом . . . . .	283
Подготовка для бизнеса в глобальном масштабе . . . . .	284
Обучение разнообразной рабочей силы . . . . .	284
Обучение обслуживанию клиентов . . . . .	285

Новое место работы: обучение сотрудников угождать покупателям . . . . .	285
Подготовка к работе в команде . . . . .	286
Предоставление непрерывного обучения . . . . .	286
<b>Совершенствование и подготовка методов управления . . . . .</b>	<b>287</b>
Что такое совершенствование методов управления? . . . . .	287
Новые методы повышения квалификации руководящих кадров. . . . .	288
Подготовка менеджеров без отрыва от производства. . . . .	288
Основные методы обучения вне рабочего места . . . . .	289
Подготовка руководящих кадров во всемирных компаниях . . . . .	293
<b>Оценка усилий по обучению . . . . .</b>	<b>293</b>
Разработка учения . . . . .	294
Оценка усилий по обучению . . . . .	296
<i>Резюме . . . . .</i>	<i>297</i>
<i>Обзор . . . . .</i>	<i>297</i>
<i>Вопросы для дискуссии . . . . .</i>	<i>298</i>
<i>Индивидуальные и групповые задания . . . . .</i>	<i>298</i>
<i>Упражнение-эксперимент . . . . .</i>	<i>298</i>
<i>Практический пример: перестройка механизма работы Apex Door Company. . . . .</i>	<i>299</i>
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, новая программа подготовки . . . . .</i>	<i>299</i>
 <b>Глава 8. Управление стратегическим обновлением организации . . . . .</b>	 <b>301</b>
Стратегический обзор . . . . .	301
<b>Роль персонала в организационных изменениях . . . . .</b>	<b>302</b>
<b>Управление изменениями организационной структуры . . . . .</b>	<b>303</b>
Что менять? . . . . .	303
Основное изменение: процесс Левина . . . . .	305
Десять этапов процесса изменений. . . . .	305
Использование системы совершенствования организационной структуры. . . . .	307
<b>Создание программ полного управления качеством . . . . .</b>	<b>311</b>
Что такое качество? . . . . .	311
Программы полного управления качеством . . . . .	312
Роль HR в управлении качеством . . . . .	312
<b>Создание организаций, основанных на командной работе. . . . .</b>	<b>314</b>
Природа самоуправляемых групп и полномочия работников . . . . .	315
Предприниматели + HR: Луис Мельбурн и Time Vision . . . . .	315
Как управление персоналом помогает в создании производственных бригад . . . . .	316
Стратегическое управление персоналом: создание команд на Signicast . . . . .	318
Персонал и программы по привлечению сотрудников . . . . .	318
Новое место работы: развивающийся процесс принятия «участвующих» решений за границей . . . . .	320
<b>Персонал и реорганизация бизнес-процесса . . . . .</b>	<b>321</b>
Что такое реорганизация бизнес-процесса. . . . .	321
Роль персонала в реорганизации бизнес-процесса . . . . .	322

<b>Гибкие трудовые договоры</b> . . . . .	323
Скользкий график работы и сжатые рабочие недели . . . . .	323
Другие гибкие трудовые договоры . . . . .	325
<b>WWW.HR.NET: осуществление дистанционного доступа</b> . . . . .	326
<i>Резюме</i> . . . . .	326
<i>Обзор</i> . . . . .	327
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	327
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	327
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	328
<i>Практический пример: мы стремительно терпим поражение</i> . . . . .	329
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, работа в команде</i> . . . . .	329
<b>Глава 9. Деловая оценка исполнения и управление им</b> . . . . .	331
Стратегический обзор . . . . .	331
<b>Процесс оценки</b> . . . . .	332
Роль лиц среднего руководящего персонала . . . . .	333
Этапы проведения деловой оценки . . . . .	333
Как объяснить ваши ожидания . . . . .	333
<b>Методы деловой оценки</b> . . . . .	335
Метод графической шкалы оценок . . . . .	335
Метод альтернативного ранжирования . . . . .	336
Метод парного сравнения . . . . .	336
Способ принудительного распределения . . . . .	340
<b>Предприниматели + HR: деловая оценка в компании Glenroy</b> . . . . .	341
Метод критического инцидента . . . . .	341
Формы отчета . . . . .	342
Шкалы оценок, установленные поведением . . . . .	342
Управление по целям (MBO) . . . . .	345
Деловая оценка, основанная на использовании компьютера и Сети Интернет . . . . .	346
Комбинирование методов . . . . .	348
<b>Деловая оценка исполнения: проблемы оценки шкал</b> . . . . .	348
Как избежать проблем оценки . . . . .	348
Как избежать проблем оценивания . . . . .	351
Юридические и этические аспекты оценки исполнения . . . . .	352
Кто должен проводить оценку? . . . . .	354
<b>WWW.HR.NET: избежание бумажной работы по программе 360-градусной обратной связи</b> . . . . .	357
<b>Оценочное интервью</b> . . . . .	358
Типы интервью . . . . .	359
Как проводить оценочное интервью . . . . .	359
Существующая практика . . . . .	362
<b>Стратегическое управление персоналом: компании Форд приходится трудно</b> . . . . .	362
<b>Роль деловых оценок в управлении исполнением</b> . . . . .	363
Действительно ли оценки помогают улучшить исполнение? . . . . .	363
Управление исполнением . . . . .	363

Новое место работы: управление исполнением за границей . . . . .	364
Оценки, основанные на полном управлении качеством . . . . .	365
<i>Резюме</i> . . . . .	366
<i>Обзор</i> . . . . .	368
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	368
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	368
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	368
<i>Практический пример: деловая оценка секретарей в Университете Sweetwater</i> . . . . .	369
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, оценка исполнения</i> . . . . .	370
 <b>Глава 10. Управление карьерой и справедливый подход</b> . . . . .	<b>371</b>
Стратегический обзор . . . . .	371
<b>Основы управления карьерой</b> . . . . .	<b>372</b>
Роль продвижения по службе . . . . .	374
WWW.HR.NET: планирование карьеры и Интернет . . . . .	374
Роль персонала в управлении карьерой . . . . .	374
<b>Управление продвижением и переводами на другие должности</b> . . . . .	<b>377</b>
Принятие решений о продвижении по службе . . . . .	377
Новое место работы: продвижение и управление карьерой женщин . . . . .	378
Осуществление переводов . . . . .	380
<b>Управление карьерой и обязательства</b> . . . . .	<b>381</b>
Программы карьерного роста . . . . .	381
Оценки, ориентированные на карьеру . . . . .	382
Регистрация вакансий/системы объявления вакантных должностей . . . . .	383
<b>Обеспечение справедливого отношения</b> . . . . .	<b>384</b>
Создание лучших рабочих условий . . . . .	384
Проведение двусторонней связи . . . . .	386
Стратегическое управление персоналом: передача финансовой информации в Gateway Marriott . . . . .	387
Справедливость при дисциплинарных действиях . . . . .	387
Обеспечение конфиденциальности . . . . .	389
<b>Осуществление увольнений</b> . . . . .	<b>390</b>
Основания для увольнения . . . . .	391
Избежание незаконных оснований для увольнения . . . . .	393
Собеседование при увольнении . . . . .	396
Сокращение производства и закон «О закрытии завода» . . . . .	398
Корректировка сокращения рабочей силы и слияния компаний . . . . .	400
Выход на пенсию . . . . .	401
<i>Резюме</i> . . . . .	402
<i>Обзор</i> . . . . .	403
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	403
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	403
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	404
<i>Практический пример: взаимоотношения руководителей приведены в беспорядок</i> . . . . .	405
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, программа планирования карьеры</i> . . . . .	405

<b>Часть IV. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ</b>	<b>407</b>
<b>Глава 11. Разработка системы оплаты.</b>	<b>408</b>
Стратегический обзор	408
<b>Определение уровней оплаты</b>	<b>409</b>
Юридические аспекты процесса вознаграждения.	409
Влияние профсоюзов на решения об оплате.	412
Корпоративные цели и стратегия вознаграждения	413
Новое место работы: вознаграждение персонала, работающего за рубежом	415
Равенство и его влияние на уровни оплаты	415
<b>Установление уровней оплаты.</b>	<b>417</b>
Этап 1. Исследование зарплаты	417
WWW.HR.NET: проведение исследования зарплаты на основе Интернета	420
Этап 2. Оценка труда	421
Этап 3. Группирование аналогичных должностей по разрядам оплаты труда	427
Этап 4. Назначение цены каждого разряда оплаты труда — кривые зарплаты	428
Этап 5. Корректировка ставок оплаты труда	429
Предприниматели + HR: разработка действенного плана зарплат	431
<b>Определение зарплаты руководителей и высокопрофессиональных работников</b>	<b>433</b>
Вознаграждение руководителей	433
Вознаграждение специалистов	436
<b>Тенденции вознаграждения.</b>	<b>437</b>
Начисление зарплаты на основе квалификации.	437
Обширное объединение.	439
Стратегическое управление персоналом: новый план зарплат в IBM поддерживает их новую стратегию	442
Планы вознаграждений на практике	443
Планы вознаграждений мелких коммерческих компаний	443
Сравнительная ценность	444
<i>Резюме</i>	446
<i>Обзор</i>	447
<i>Вопросы для дискуссии</i>	447
<i>Индивидуальные и групповые задания</i>	447
<i>Упражнение-эксперимент</i>	448
<i>Практический пример: неравенство при начислении зарплаты в Acme Manufacturing</i>	448
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, новый план оплаты</i>	450
<b>Глава 12. Оплата по результатам труда и финансовые поощрения</b>	<b>451</b>
Стратегический обзор	451
<b>Деньги и мотивация</b>	<b>452</b>
Исполнение обязанностей и оплата	453
Типы поощрительных планов	453

<b>Поощрение производственного персонала</b> . . . . .	454
Сдельная схема оплаты труда. . . . .	455
Групповые или командные планы поощрений в виде переменной оплаты . . . . .	456
<b>Поощрения менеджеров и руководителей</b> . . . . .	458
Краткосрочные премиальные системы: ежегодная премия. . . . .	458
Долгосрочные премиальные системы . . . . .	461
Новое место работы: долгосрочные премиальные системы для руководителей, работающих за границей . . . . .	464
Стратегия и оплата работы руководящего состава . . . . .	464
<b>Вознаграждения сотрудников отделов продаж</b> . . . . .	465
План оклада . . . . .	466
План комиссионных начислений . . . . .	466
Комбинированный план. . . . .	467
<b>WWW.HR.NET: программы вознаграждений «онлайн»</b> . . . . .	468
Установление торговых квот . . . . .	470
Стратегическое поощрение продаж . . . . .	471
<b>Поощрение других профессиональных работников и лиц не руководящего состава</b> . . . . .	471
Надбавки в качестве вознаграждения . . . . .	471
Виды премий за заслуги. . . . .	472
Поощрения профессиональных работников. . . . .	473
<b>Общеорганизационные планы переменных оплат труда</b> . . . . .	474
Схемы разделения прибыли . . . . .	474
Планы владения акциями . . . . .	475
Планы Скэнлона . . . . .	476
Планы участия в прибылях . . . . .	478
Рискованные планы переменной оплаты труда . . . . .	479
Стратегическое управление персоналом: новый план поощрений в AmeriSteel . . . . .	480
<b>Разработка более эффективных планов поощрений</b> . . . . .	480
Почему «не работают» планы поощрений . . . . .	480
Как применять планы поощрений . . . . .	481
Предприниматели + HR: планы поощрений в малом бизнесе. . . . .	483
Планы поощрений в применении на практике . . . . .	484
<i>Резюме</i> . . . . .	486
<i>Обзор</i> . . . . .	486
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	486
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	487
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	487
<i>Практический пример: введение концепции групповой работы в систему поощрений — ступит или нет?</i> . . . . .	489
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, план поощрений</i> . . . . .	490
<b>Глава 13. Пособия и услуги</b> . . . . .	492
Стратегический обзор . . . . .	492
Система выдачи пособий сегодня . . . . .	493

<b>Оплата неотработанного времени</b> . . . . .	494
Страхование от безработицы . . . . .	494
Отпускные дни и праздники . . . . .	499
Отпуск по болезни . . . . .	500
Отпуск по уходу за ребенком и Закон о медицинском и семейном отпуске . . . . .	501
Выходное пособие . . . . .	502
Дополнительные пособия по безработице . . . . .	502
<b>Страховые пособия</b> . . . . .	505
Компенсации работникам . . . . .	505
Страхование на случай госпитализации, медицинское страхование и страхование нетрудоспособности . . . . .	507
Страхование жизни . . . . .	511
Пособия сотрудникам, работающим неполный рабочий день . . . . .	511
<b>Пенсионные пособия</b> . . . . .	512
Социальное страхование . . . . .	512
Системы пенсионного обеспечения . . . . .	512
<b>WWW.HR.NET: проведение 401(k) планов «онлайн»</b> . . . . .	514
Начисление пенсий . . . . .	515
Пенсии и закон . . . . .	516
Тенденции пенсионного обеспечения . . . . .	516
<b>Стратегическое управление персоналом: программа Patio по начислению более приемлемых пособий</b> . . . . .	518
<b>Услуги сотрудникам</b> . . . . .	520
Персональные услуги . . . . .	520
Услуги, относящиеся к работе . . . . .	522
<b>Новое место работы: пособия семьям</b> . . . . .	524
Привилегии руководителей высшего звена . . . . .	527
<b>Гибкие программы льгот</b> . . . . .	528
Подход «кафетерий» . . . . .	529
Гибкие программы льгот: «за» и «против» . . . . .	530
Компьютеры и управление привилегиями . . . . .	530
<b>Предприниматели + HR: льготы и аренда персонала</b> . . . . .	531
<i>Резюме</i> . . . . .	532
<i>Обзор</i> . . . . .	533
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	533
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	533
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	534
<i>Практический пример: «Льготы? Кому нужны льготы?»</i> . . . . .	534
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, новый план льгот</i> . . . . .	535
 <b>Часть V. ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ГАРАНТИИ</b> . . . . .	 537
<b>Глава 14. Трудовые отношения и коллективный договор</b> . . . . .	538
Стратегический обзор . . . . .	538

<b>Движение рабочей силы</b> . . . . .	539
Краткая история движения американских профсоюзов. . . . .	540
Почему работники объединяются? . . . . .	541
Чего хотят профсоюзы? . . . . .	542
Американская федерация труда и Конгресс производственных профсоюзов (АФТ-КПП) . . . . .	543
<b>Профсоюзы и закон</b> . . . . .	544
Период сильной поддержки: Закон Норриса–ЛаГардия (1932 г.) и Закон Вагнера (Закон о трудовых отношениях 1935 г.) . . . . .	545
Период умеренной поддержки наряду с регулированием: Закон Тафта–Хартли (о регулировании трудовых отношений 1947 г.) . . . . .	546
Период полного регулирования внутренней деятельности профсоюзов: Закон Ландрум–Гриффина (1959 г.) . . . . .	549
<b>Предприниматели + HR: малые коммерческие компании и профсоюзы</b> . . . . .	550
<b>Профсоюзные движения и выборы</b> . . . . .	551
Этап 1. Начальный контакт . . . . .	551
Этап 2. Получение карточек полномочий . . . . .	553
Этап 3. Проведение слушаний . . . . .	554
Этап 4. Предвыборная кампания . . . . .	556
Этап 5. Выборы . . . . .	557
Как проиграть выборы в Национальном управлении по вопросам трудовых отношений . . . . .	558
Роль наблюдателей и наставников . . . . .	559
Правила относительно литературы и требований . . . . .	560
<b>Новое место работы: профсоюзы приобретают глобальный масштаб</b> . . . . .	561
Аннулирование полномочий профсоюза правительством: вытеснение профсоюза . . . . .	562
<b>Процесс заключения коллективного договора</b> . . . . .	562
Что такое коллективный договор? . . . . .	562
Что такое добросовестность? . . . . .	563
Команды по ведению переговоров . . . . .	564
Пункты переговоров . . . . .	565
Этапы переговоров . . . . .	565
Рекомендации по ведению переговоров . . . . .	566
Тупики, посредничество и забастовки . . . . .	567
Соглашение . . . . .	571
<b>Стратегическое управление персоналом: Amazon.com и профсоюзы</b> . . . . .	571
<b>Жалобы</b> . . . . .	572
Поводы для жалоб . . . . .	572
Процедура обработки жалоб . . . . .	573
Руководящие принципы для обработки жалоб . . . . .	574
<b>Будущее профсоюзов</b> . . . . .	576
Почему уменьшается число членов профсоюзных организаций? . . . . .	576
Что их ждет дальше? . . . . .	576



WWW.HR.NET: профсоюзы и Интернет. . . . .	576
Программы участия персонала в управлении компанией и профсоюзы. . . . .	577
Резюме . . . . .	579
Обзор . . . . .	580
Вопросы для дискуссии . . . . .	580
Индивидуальные и групповые задания . . . . .	581
Упражнение-эксперимент . . . . .	581
Практический пример: дисциплинарная мера . . . . .	582
Актуальный случай: LearnInMotion.com, внимательное наблюдение за профсоюзом . . . . .	583
<b>Глава 15. Безопасность и здоровье служащих . . . . .</b>	<b>585</b>
Стратегический обзор . . . . .	585
<b>Почему важны безопасность и здоровье сотрудников . . . . .</b>	<b>586</b>
Закон об охране труда. . . . .	587
Стандарты Управления охраны труда (OSHA) и ведение учета несчастных случаев . . . . .	588
Проверки и предостережения. . . . .	589
Обязанности и права работодателей и персонала . . . . .	593
Изменяющийся характер Управления охраны труда (OSHA) . . . . .	595
Предприниматели + HR: кооперация работодателей и работников в вопросах охраны труда. . . . .	595
<b>Обязательства и безопасность руководства . . . . .</b>	<b>595</b>
Стратегическое управление персоналом: Con Ed и «безопасность прежде всего» . . . . .	596
<b>Что является причиной несчастных случаев? . . . . .</b>	<b>597</b>
Небезопасные условия труда и другие факторы, связанные с процессом работы . . . . .	597
Что ведет к несчастным случаям? (Вторая главная причина несчастных случаев). . . . .	600
<b>Как избежать несчастных случаев. . . . .</b>	<b>601</b>
Сокращение небезопасных действий посредством особого внимания к безопасности . . . . .	601
Сокращение несчастных случаев посредством отбора кандидатов и определения на должность . . . . .	602
Сокращение небезопасных действий с помощью специальной подготовки . . . . .	603
WWW.HR.NET: использование Интернета для пропаганды безопасности . . . . .	604
Сокращение несчастных случаев через мотивирование: плакаты, программы поощрений и позитивное подкрепление . . . . .	604
Безопасность, основанная на поведении. . . . .	605
Проведение проверок по соблюдению правил безопасности и охраны здоровья. . . . .	606
Безопасность за воротами предприятия . . . . .	606
Новое место работы: безопасность на Saudi Petrol Chemical . . . . .	607
Контролирование затрат на компенсации работникам . . . . .	608
<b>Здоровье персонала: проблемы и решения . . . . .</b>	<b>609</b>
Алкоголизм и употребление наркотиков . . . . .	609
Стресс, получаемый на работе, и «сгорание» . . . . .	613
Нзащищенность от асбеста на работе . . . . .	616

Проблемы со здоровьем, связанные с компьютером . . . . .	617
СПИД и рабочее место . . . . .	618
Курение на рабочем месте . . . . .	618
Насилие на работе . . . . .	619
<i>Резюме</i> . . . . .	625
<i>Обзор</i> . . . . .	626
<i>Вопросы для дискуссии</i> . . . . .	626
<i>Индивидуальные и групповые задания</i> . . . . .	626
<i>Упражнение-эксперимент</i> . . . . .	626
<i>Практический пример: новая программа обеспечения безопасности</i> . . . . .	630
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com: новая программа обеспечения безопасности и охраны здоровья</i> . . . . .	631

## **Часть VI. ГЛОБАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ . . . . . 633**

### **Глава 16. Глобальное управление персоналом . . . . . 634**

#### **Стратегический обзор . . . . . 634**

#### **HR и интернационализация бизнеса . . . . . 635**

##### Проблемы HR в международном бизнесе . . . . . 636

##### Каким образом международные различия влияют на управление персоналом? . . 636

#### **Совершенствование международного трудоустройства посредством отбора . . . 640**

##### Почему практика международного трудоустройства терпит неудачу? . . . . . 640

##### Международное укомплектование кадров: свои или местные работники? . . . . 642

##### Ценности и политика международного трудоустройства. . . . . 643

##### Отбор менеджеров по международному сотрудничеству . . . . . 644

#### **Новое место работы: командирование женщин-менеджеров за границу . . . . . 646**

#### **Обучение и удержание международных работников . . . . . 646**

##### Подготовка и ориентирование персонала на международные соглашения . . . . 646

##### Вознаграждение международных работников. . . . . 648

##### Оценка исполнения обязанностей менеджеров по международному сотрудничеству . . . . . 652

##### Международные трудовые отношения. . . . . 653

##### Безопасность и справедливое отношение за границей . . . . . 654

#### **WWW.HR.NET: информационные системы по персоналу . . . . . 655**

##### Репатриация: проблемы и решения. . . . . 656

#### **Стратегическое управление персоналом: глобальное управление персоналом в Siemens . . . . . 657**

#### **Заключение: стратегическое управление персоналом . . . . . 658**

##### Стратегия и стратегическое управление персоналом . . . . . 658

##### Ценности и философия управления . . . . . 659

##### Проверка функции управления HR. . . . . 661

#### **Резюме . . . . . 661**

#### **Обзор . . . . . 663**

#### **Вопросы для дискуссии . . . . . 663**

<i>Индивидуальные и групповые задания . . . . .</i>	<i>663</i>
<i>Упражнение-эксперимент: поощрительные вознаграждения для работников-эмигрантов . . . . .</i>	<i>664</i>
<i>Практический пример: «Босс, кажется, у нас проблема» . . . . .</i>	<i>665</i>
<i>Актуальный случай: LearnInMotion.com, выезд за границу . . . . .</i>	<i>666</i>
<b>Словарь . . . . .</b>	<b>668</b>
<b>Примечания . . . . .</b>	<b>686</b>
<b>Первоисточники иллюстративного материала. . . . .</b>	<b>780</b>
<b>Указатель имен и организаций . . . . .</b>	<b>782</b>
<b>Предметный указатель. . . . .</b>	<b>793</b>