

**Белкова Е. А.**, канд. психол. наук, доцент кафедры управления персоналом ГАПМ им. Н. Н. Пастухова — гл. 5, разд. 5.1 (в соавт. с Н. В. Ключевой), 5.5, 5.6; **Гришай А. О.**, ст. преподаватель кафедры консультационной психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 9, разд. 9.2.3; **Карпов А. В.**, д-р психол. наук, профессор, член-корреспондент РАО, зав. кафедрой психологии труда и организационной психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 2, разд. 2.1, 2.2, 2.4 (в соавт. с Е. В. Марковой), 2.3 (в соавт. с В. В. Козловым); **Ключева Н. В.**, д-р психол. наук, профессор, зав. кафедрой консультационной психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова, директор Центра корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 5, разд. 5.1 (в соавт. с Е. А. Белковой), 5.4; **Кашапов М. М.**, д-р психол. наук, профессор, зав. кафедрой педагогической психологии и педагогики ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 5, разд. 5.2, 5.3 (в соавт. с Ю. В. Пошехоновой), гл. 9, разд. 9.2.2 (в соавт. с М. В. Башкиным); **Попехонова Ю. В.**, канд. психол. наук, доцент кафедры педагогической психологии и педагогики ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 5, разд. 5.2, 5.3 (в соавт. с М. М. Кашаповым); **Башкин М. В.**, канд. психол. наук, доцент кафедры педагогической психологии и педагогики ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 9, разд. 9.2.2 (в соавт. с М. М. Кашаповым); **Дубиненкова Е. Н.**, канд. психол. наук, доцент кафедры консультационной психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 6, разд. 6.1–6.3, гл. 7, разд. 7.1–7.3, гл. 8, разд. 8.1–8.3; **Живаев Н. Г.**, канд. психол. наук, доцент кафедры педагогической психологии и педагогики ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 4, разд. 4.1–4.4 (в соавт. с А. А. Смирновым); **Козлов В. В.**, д-р психол. наук, профессор, зав. кафедрой социальной и политической психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 2, разд. 2.3 (в соавт. с А. В. Карповым); **Маркова Е. В.**, канд. психол. наук, доцент кафедры психологии труда и организационной психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 2, разд. 2.1, 2.2, 2.4 (в соавт. с А. В. Карповым), гл. 3, разд. 3.1–3.5, гл. 9, разд. 9.1, 9.3; **Ободкова Е. А.**, канд. психол. наук, доцент, зав. кафедрой социологии и психологии ГАПМ им. Н. Н. Пастухова — гл. 7, разд. 7.4, 7.5; **Смирнов А. А.**, канд. психол. наук, доцент кафедры педагогики и педагогической психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 4, разд. 4.1–4.4 (в соавт. с Н. Г. Живаевым); **Субботина Л. Ю.**, д-р психол. наук, профессор кафедры психологии труда и организационной психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 1, разд. 1.1–1.5; **Румянцева Т. В.**, канд. психол. наук, доцент кафедры педагогики и педагогической психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 9, разд. 9.2.4; **Филиппова Ю. В.**, канд. психол. наук, доцент кафедры психологии труда и организационной психологии ЯрГУ им. П. Г. Демидова — гл. 9, разд. 9.2.1.

*Под редакцией* члена-корреспондента РАО, доктора психологических наук, профессора, заслуженного деятеля науки РФ **А. В. Карпова**, доктора психологических наук, профессора **Н. В. Ключевой**.

**Т38**      **Технологии управления развитием персонала : учебник / под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. — Москва : Проспект, 2016. — 408 с.**

ISBN 978-5-392-19555-8

«Технологии управления развитием персонала» — это первый в России учебник для специалистов по управлению персоналом, в котором обобщены современные отечественные и зарубежные концепции, технологии и комплекс методов, позволяющих повысить эффективность и конкурентоспособность организации и ее сотрудников.

Авторский коллектив факультета психологии ФБ ГОУ «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова» под руководством доктора психологических наук, профессора, члена-корреспондента РАО, заслуженного деятеля науки РФ, зав. кафедрой психологии труда и организационной психологии А. В. Карпова и доктора психологических наук, профессора, зав. кафедрой консультационной психологии, директора Центра корпоративного обучения и консультирования Н. В. Ключевой представил взгляд на управление развитием персонала как систему управляемых воздействий в сфере подготовки и развития кадров. Авторы учебника опираются на фундаментальные научные исследования в сфере организационной психологии, менеджмента, в том числе ярославской психологической школы, а также на опыт работы с организациями, накопленный бизнес-тренерами и консультантами, работающими в Центре корпоративного обучения и консультирования ЯрГУ им. П. Г. Демидова.

Учебник позволяет специалисту по управлению персоналом узнать концептуальные положения и освоить технологии, обеспечивающие оценку компетентности сотрудников, профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, адаптацию и планирование карьеры персонала в организации, работу с кадровым резервом; овладеть умениями и навыками сопровождения инновационных процессов в организации и формирования ее имиджа. Особое внимание в учебнике уделено таким важным аспектам работы с персоналом, как развитие мотивации и лояльности персонала; управление конфликтом как инструментом развития персонала и организации; технологии формирования организационной культуры и развитие персонала в процессе командной работы.

Учебник адресован обучающимся по направлению подготовки 080400 «Управление персоналом» (квалификация (степень) — «магистр»).

Книга может быть полезна менеджерам, специалистам по управлению персоналом и кадровых служб организаций, бизнес-психологам, психологам-консультантам и организационным психологам.

УДК 005.95(075.8)

ББК 65.290.2я73

ISBN 978-5-392-19555-8

© Коллектив авторов, 2015

© ООО «Проспект», 2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Авторский коллектив</b> .....	6
<b>Предисловие</b> .....	7
<b>Глава 1</b>	
<b>Развитие персонала как фактор усиления инновационных процессов современного производства.</b>	
<b>Роль человеческого фактора в инновационных процессах</b> .....	10
1.1. Анализ и определение роли человеческого фактора в современном инновационном процессе. Понятия «инновация» и «инновационный процесс». Определение понятия «человеческий фактор» в контексте организационной культуры .....	10
1.2. Развитие управленческого персонала как элемент развития организации. Специфическая роль инноваций в формировании организации .....	15
1.3. Взаимовлияние личности и инновационного процесса в организации .....	21
1.4. Психологические модели поведения человека в условиях инновационных изменений в организации.....	25
1.5. Проблема сопротивления инновационным изменениям.....	31
<b>Глава 2</b>	
<b>Личностные свойства человека, рассматриваемые в разных его функциях. Качественные характеристики личностных аспектов развития человека.</b>	
<b>«Человеческий фактор» и его составляющие</b> .....	40
2.1. Характеристика современных подходов к управлению развитием персонала.....	41
2.2. Понятие «человеческий фактор» и его функциональное содержание .....	51
2.3. Индивидуально-психологические и личностные свойства человека в профессиональной деятельности .....	53
2.4. Развитие индивидуально-психологических и личностных свойств персонала организации .....	65

## Глава 3

### **Развитие персонала — компонент развития организации .....82**

- 3.1. Организационная динамика как фактор развития персонала.  
Жизненный цикл организации ..... 82
- 3.2. Цели и условия развития персонала организации ..... 94
- 3.3. Требования к персоналу на отдельных этапах жизненного цикла  
организации .....107
- 3.4. Развитие персонала в условиях различных организационных культур...109
- 3.5. Развитие управленческого персонала в организации .....112

## Глава 4

### **Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала ..... 119**

- 4.1. Понятие, цели и формы профессиональной ориентации .....119
- 4.2. Организационные элементы управления трудовой адаптацией .....127
- 4.3. Организационные решения проблемы структурного обеспечения  
управления адаптацией.....135
- 4.4. Инструментарий управления адаптацией .....146

## Глава 5

### **Система непрерывного обучения персонала ..... 155**

- 5.1. Сущность системы непрерывного обучения персонала организации ....155
- 5.2. Управление профессиональным становлением субъекта.....163
- 5.3. Сопротивление обучению .....174
- 5.4. Формы, виды, принципы и методы обучения.....184
- 5.5. Учебно-методическое обеспечение обучения.....203
- 5.6. Учебно-материальная база системы обучения .....206

## Глава 6

### **Цель, задачи и методы функционирования учебных центров .....217**

- 6.1. Основные особенности функционирования учебных центров  
в организациях .....217
- 6.2. Проблема критериев оценки эффективности обучения персонала .....231
- 6.3. Модели оценки эффективности обучения персонала .....235

## Глава 7

### **Управление деловой карьерой персонала .....246**

- 7.1. Деловая карьера как технология профессионального развития.....246
- 7.2. Организация процессов управления карьерой в компании .....257
- 7.3. Активность работника в развитии собственной карьеры (механизмы  
управления собственной карьерой в организации).....270
- 7.4. Имидж компании как работодателя  
(на рынке труда и внутри компании) .....273
- 7.5. Реализация современной карьеры  
в условиях глобализации .....288

## Глава 8

### **Кадровый резерв.....296**

8.1. Кадровый резерв: понятие, структура, требования.....296

8.2. Формирование состава кадрового резерва .....300

8.3. Технологии сопровождения кадрового резерва .....319

Приложение .....323

## Глава 9

### **Современные подходы к оценке уровня развития управленческого персонала. Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека. Критерии эффективности функции развития персонала .....336**

9.1. Современные подходы к оценке уровня развития управленческого персонала.....337

9.2. Развитие персонала как процесс расширения возможностей выбора человека.....340

9.2.1. Развитие мотивационного потенциала  
сотрудников организации.....340

9.2.2. Конфликт как инструмент развития персонала .....356

9.2.3. Развитие персонала в процессе командной работы .....369

9.2.4. Формирование лояльности  
и преданности сотрудников организации.....382

9.3. Критерии эффективности функции развития персонала.....391

**Рекомендуемая литература.....400**