

УДК 338  
 ББК 65.9 (2Рос)-98  
 3-13

**Р е ц е н з е н т ы:** дир. департ. организ. лидерства и развития, проф. *Александр Ардиишвили* (Миннесот. ун-т, США);  
 д-р социол. наук, проф. *Е. С. Яхонтова* (Высш. шк. междунар. бизнеса РАНХ и Гос. службы при Президенте РФ)

*Рекомендовано к печати*  
*Учебно-методической комиссией Высшей школы менеджмента*  
*Санкт-Петербургского государственного университета*

**Завьялова Е. К., Латуха М. О.**

3-13      Управление развитием человеческих ресурсов: учебник. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2017. — 252 с.  
 ISBN 978-5-288-05737-3

В учебнике рассматриваются вопросы стратегического управления развитием человеческих ресурсов, технологии их развития с точки зрения основных целей и задач бизнеса и стратегии организации — стратегического менеджмента. С этой точки зрения рассматриваются такие практики управления человеческими ресурсами, как анализ работы, кадровое планирование, оценка эффективности деятельности работников, традиционные и современные технологии обучения и развития карьеры, организационные структуры развития и обучения, управление талантливыми сотрудниками, а также оценка эффективности деятельности по развитию и обучению персонала. Учебник содержит большое количество примеров из управленческой практики, способствующих формированию не только знаний, но и умений в области управления человеческими ресурсами, что позволит современным менеджерам самостоятельно разрабатывать стратегии и выбирать технологии развития человеческих ресурсов в своей компании, чтобы сделать ее более конкурентоспособной не только на российском, но и на международном рынке.

Учебник предназначен для студентов старших курсов, обучающихся по направлению «Менеджмент», слушателей программ МВА, а также может быть полезен специалистам в области менеджмента и управления.

УДК 338  
 ББК 65.9 (2Рос)-98

ISBN 978-5-288-05737-3

© Е. К. Завьялова, М. О. Латуха, 2017

© Санкт-Петербургский  
 государственный университет, 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	9
1.1. УЧР-менеджмент: от управления рабочей силой к развитию человеческих ресурсов .....	10
1.2. Соотношение общей и кадровой стратегии развития организации. Факторы влияния на выбор подходов к управлению человеческими ресурсами.....	15
1.3. Современные подходы к объединению бизнес-стратегии и стратегии развития персонала .....	24
1.4. Практикум .....	35
Вопросы для самопроверки .....	47
Рекомендуемая литература .....	48
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РАБОТЫ — СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ .....	51
2.1. Цели и задачи, роль анализа работы, осуществляющейся в организации, в управлении развитием человеческих ресурсов .....	52
2.2. Традиционные методы анализа работы, осуществляющейся в организации: описательные характеристики, должностные инструкции .....	53
2.3. Современные подходы: метод дерева целей и целевых показателей, метод ключевых компетенций.....	59
2.4. Практикум .....	64
Вопросы для самопроверки .....	67
Рекомендуемая литература .....	68
ГЛАВА 3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ .....	69
3.1. Принципы и методы кадрового планирования .....	70
3.2. Текущесть как элемент движения персонала .....	75
3.3. Практикум .....	89
Вопросы для самопроверки .....	91
Рекомендуемая литература .....	92
ГЛАВА 4. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА .....	94
4.1. Цели проведения оценки: традиционные и современные подходы.....	95
4.2. Методы оценки работника .....	98
4.3. Методы оценки деятельности .....	100
4.4. Традиционная процедура оценки: аттестация персонала .....	101
4.5. Критерии эффективности оценки .....	103
4.6. Современные тенденции в оценке персонала.....	105
4.7. Практикум .....	106
Вопросы для самопроверки .....	111
Рекомендуемая литература .....	112
ГЛАВА 5. ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА .....	113
5.1. Обучение персонала как часть стратегии управления человеческими ресурсами.....	114
5.2. Методы и формы обучения персонала .....	118

5.3. Цикл корпоративного обучения .....	124
5.4. Особенности обучения линейных руководителей и топ-менеджеров .....	131
5.5. Особенности обучения персонала в российских компаниях .....	139
5.6. Практикум .....	142
Вопросы для самопроверки .....	144
Рекомендуемая литература .....	144
 ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ .....	146
6.1. Понятие карьеры .....	147
6.2. Планирование карьеры.....	152
6.3. Развитие персонала как часть планирования карьеры .....	155
6.4. Практикум .....	159
Вопросы для самопроверки .....	161
Рекомендуемая литература .....	162
 ГЛАВА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА .....	163
7.1. Учебные центры и департаменты по обучению и развитию человеческих ресурсов .....	164
7.2. Корпоративные университеты .....	168
7.3. Практикум .....	181
Вопросы для самопроверки .....	196
Рекомендуемая литература .....	197
 ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ .....	198
8.1. Управление талантами: феномен и управленческие практики .....	199
8.2. Подходы к управлению талантливыми сотрудниками.....	203
8.3. Цикл работы системы управления талантливыми сотрудниками.....	207
8.4. Оценка эффективности системы управления талантливыми сотрудниками.....	211
8.5. Управление талантливыми сотрудниками в российских компаниях.....	214
8.6. Практикум .....	219
Вопросы для самопроверки .....	222
Рекомендуемая литература .....	222
 ГЛАВА 9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	225
9.1. Влияние развития человеческих ресурсов на экономические показатели деятельности компании .....	226
9.2. Эффективность при оценке деятельности по развитию человеческих ресурсов .....	228
9.3. Методы оценки деятельности по развитию человеческих ресурсов .....	234
9.4. Практикум .....	249
Вопросы для самопроверки .....	250
Рекомендуемая литература .....	250