



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**О. М. Исаева, Е. А. Припорова**

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ ПРИКЛАДНОГО БАКАЛАВРИАТА**

2-е издание

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом  
высшего образования в качестве учебника для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся по экономическим  
направлениям и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва ■ Юрайт ■ 2016**

УДК 658(075.8)  
ББК 65.290я73  
И85

**Авторы:**

**Исаева Оксана Михайловна** — кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде;

**Припорова Елена Александровна** — старший преподаватель кафедры организационной психологии факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде.

**Рецензенты:**

*Волкова Е. Н.* — доктор психологических наук, профессор факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета;

*Мкртычян Г. А.* — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой организационной психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде.

**Исаева, О. М.**

И85 Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 244 с. — Серия : Бакалавр. Прикладной курс.

ISBN 978-5-9916-6825-5

В учебнике изложены основы управления персоналом. Описаны процессы планирования, поиска и подбора персонала, его адаптации, обучения, мотивации и оценки. Издание содержит задания для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

Учебник соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям.*

УДК 658(075.8)  
ББК 65.290я73



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

ISBN 978-5-9916-6825-5

© Исаева О. М., Припорова Е. А., 2014  
© Исаева О. М., Припорова Е. А., 2016,  
с изменениями  
© ООО «Издательство Юрайт», 2016

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В учебнике отражены основные темы дисциплины «Управление человеческими ресурсами» (введение в управление персоналом, планирование персонала, подбор персонала, адаптация персонала, обучение персонала, мотивация персонала, оценка персонала), каждая из которых сопровождается теоретическим разделом, способствующим формированию у студентов научного мировоззрения по управлению человеческими ресурсами, а также практической частью, которая нацелена на приобретение умений и навыков для осуществления управленческой деятельности.

Краткое содержание проблематики и глоссарий, которые приводятся в начале каждой темы, выполняют вводную или ознакомительную функцию и позволяют легко ориентироваться в предлагаемом материале. При описании основных положений (тезисов) авторы опирались на современные взгляды как отечественных, так и зарубежных специалистов в сфере управления персоналом (Т.Ю. Базаров, М. Армстронг, Д. Ульрих и др.). В издании приводятся результаты их собственных исследований.

Каждая тема заканчивается контрольными вопросами, позволяющими проверить степень усвоения студентами изученного материала, а практические задания, представленные в виде материалов для анализа, деловых игр, кейсов, тестов, тем для групповых дискуссий — закрепить полученные знания и развить профессиональные навыки и умения, актуальные для будущих менеджеров. Практические задания, нашедшие место в учебнике, отражают опыт практической работы авторов в сфере управления персоналом и являются апробированными в процессе обучения студентов Высшей школы экономики в Нижнем Новгороде.

В результате освоения материала учебника студент должен:

### ***знать***

- цели и задачи управления человеческими ресурсами;
- основные подходы к управлению человеческими ресурсами;
- профессиональные роли современного менеджера по персоналу;
- основные технологии работы с персоналом организации;

### ***уметь***

- обобщать и систематизировать знания об индивидуальных и профессиональных особенностях работников и использовать их в управленческой деятельности;
- применять основные теории мотивации для решения управленческих задач;
- разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;
- грамотно ориентироваться и выбирать необходимые технологии работы с персоналом для реализации поставленных задач;

### ***владеть***

- навыками работы с учебной и научной литературой по управлению человеческими ресурсами;
- современными технологиями управления персоналом (поиска, оценки, адаптации, обучения персонала, поддержания его работоспособности);
- навыками организации процессов поиска и подбора персонала, адаптации персонала, подготовки и реализации программ оценки, внутрифирменного обучения персонала.

Учебник предназначен для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программе бакалавриата по направлениям «Менеджмент организации», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика и управление на предприятии», а также может быть использован для проведения занятий в рамках программы дополнительного образования «Менеджер по персоналу».

# **ВВЕДЕНИЕ**

## **В УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

---

ТЕМА 1

Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки, даже в вопросах получения денег.

Майкл Маркс

ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» • ОТЛИЧИЕ «УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ» ОТ «УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ» • ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОДХОД, ОРГАНИЧЕСКИЙ ПОДХОД, ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД • РОЛЬ И ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЖИЗНИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ • РОЛИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ: «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР», «АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ЭКСПЕРТ», «ЛИДЕР ПЕРСОНАЛА», «АГЕНТ ПЕРЕМЕН» • ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ КАК ВАЖНАЯ ЗАДАЧА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ • ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛИСТАМ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

## Мини-гlossарий

*Карьера* – индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении всей жизни человека.

*Кадры* – штатный состав квалифицированных работников организаций. Характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой.

*Кадровый менеджмент* – одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить: оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа), тактический уровень управления (доминирует управление персоналом), стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами), политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

*Персонал* – совокупность физических лиц, состоящих с организацией в трудовых отношениях, регулируемых договором найма. Признаки персонала: наличие оформленных трудовых отношений с работодателем, обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией и т.д.), целевая направленность деятельности.

*Человеческие ресурсы* – совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, являющаяся обобщающим показателем развития общественного производства (наиболее ценный актив предприятия, способный коллективно и индивидуально вносить вклад в решение задач предприятия).

*Человеческий потенциал* – все способности и навыки, которые достигнуты или могут быть достигнуты человеком с учетом его природных способностей, склонностей, желаний, полученного образования и стремления к усвоению новых знаний.

*Человеческий капитал* – запас знаний, навыков способностей и мотивации работника, которые содействуют росту производительности его труда и производства

### Тезисы

Управление персоналом организации – управление наиболее ценными активами организацией.

Понятия «человеческие ресурсы», «персонал», «кадры» многими российскими исследователями и практиками отождествляются, используются как синонимичные. Несмотря на некоторую схожесть, данные понятия не идентичны друг другу.

В зарубежной науке и практике используется термин «управление человеческими ресурсами», или HR-management (Human Resource Management).

#### *Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом:*

- переориентация с нужд сотрудников на интересы организации в отношении рабочей силы;
- появление стратегического измерения делает кадровый менеджмент активным в отличие от пассивной политики управления персоналом;
- включение в кадровый менеджмент линейных менеджеров;
- переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом;
- нацеленность на повышение эффективности инвестиций в развитие профессионализма персонала и улучшение условий труда;
- акцент на работу с менеджерами (формирование кадрового резерва);
- особое внимание – формированию сильной корпоративной культуры, стимулирующей взаимную ответственность работника и работодателя, и стремление сделать компанию лучшей, инновации и творчество.



Т.Ю. Базаров подробно описывает основные подходы к управлению персоналом: экономический подход, органический подход, гуманистический подход, корпоративный подход.

### *Основные подходы к управлению персоналом:*

- *Экономический подход* к управлению детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

- *Органический подход* к управлению породил две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту – партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора – мозг – сложный организм, включающий различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями – коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

- В рамках *гуманистического подхода* была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только как самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

- *Корпоративный подход* к управлению персоналом является комплексом допущений, предложений о том, что является целесообразным (полезным) для организации в области работы с персоналом. Такой свод правил создается внутри каждой организации в

процессе длительных проб и ошибок и часто предопределяется прошлым опытом, установками собственников и топ-менеджеров организации. Анализ комплекса действий в отношении персонала дает возможность реконструировать основополагающие предложения о той метафоре организации, которая лежит в основе представлений и предопределяет подход к управлению персоналом конкретной организации. Такой анализ дает возможность, не выходя за рамки корпоративной культуры, сделать управление персоналом более эффективным и адекватным особенностям менеджмента организации в целом.

### *Служба управления персоналом*

- *Главная цель* функционирования службы управления персоналом – повышение эффективности использования человеческих ресурсов в процессе реализации стратегии организации.

- *Направления работы* современной службы по управлению персоналом: тактическое (текущая работа по формированию кадрового состава организации) и стратегическое (формирование политики в области работы с персоналом организации).

- *Основные задачи* службы управления персоналом:
  - обеспечение предприятия высококвалифицированными и инициативными работниками;
  - совершенствование системы мотивации персонала;
  - повышение уровня удовлетворенности трудом и трудовой активности;
  - обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации работников;
  - поддержание благоприятного морально-психологического климата;
  - управление внутренними ротациями персонала, планирование карьеры и продвижения по службе;
  - разработка и реализация программ повышения творческой активности персонала, участия в разработке и реализации инновационных проектов;
  - совершенствование методов аттестации персонала и оценки результатов работы сотрудников;

- управление конфликтами в организации;
- преодоление сопротивления организационным изменениям.

*Роли современного менеджера по персоналу (по Д. Ульриху):*

- партнер линейных руководителей и высшего руководства в планировании и реализации стратегии;
- эксперт в вопросах, связанных с организацией и выполнением работы;
- защитник интересов работников;
- участник постоянных преобразований, способствующий формированию культуры, которая помогала бы организации изменяться.

*Описание ролей менеджера по персоналу (по Д. Ульриху):*

1. «Стратегический партнер».

Задачи:

- убрать стратегические планы с верхних полок шкафов – роль стратегического партнера заключается в реализации стратегических планов компании посредством организационных изменений;
- учитывать результаты деятельности – идея строгой отчетности по всем параметрам организации становится все более популярной;
- согласовывать планы управления трудовыми ресурсами со стратегическими планами фирмы – необходимо сотрудничество менеджера по персоналу с линейными менеджерами;
- избегать временных решений проблемы – для получения эффекта необходимы существенные затраты времени и ресурсов;
- искать новые возможности компании – позволяет быстрее преобразовывать стратегию в практическую деятельность.

2. «Административный эксперт».

Задачи:

- изменять систему управления кадрами с помощью новых технологий, создания специализированных команд и т.д.;
- определять значимость системы управления кадрами в повышении эффективности деятельности компании;
- создавать механизмы предоставления внутренних услуг;

– оценивать результаты своей деятельности как с экономической (затраты), так и с качественной (удовлетворенность клиентов) сторон.

### 3. «Лидер персонала».

Задачи:

- четко сформулировать условия контракта для всех сотрудников отдела;
- устанавливать цели и находить ресурсы, с помощью которых можно реализовать задуманное;
- создавать условия для сотрудничества с подчиненными.

### 4. «Агент перемен».

Задачи:

- возглавлять преобразования, начиная с собственной структуры – системы управления персоналом;
- быть катализатором преобразований, посредником в преобразованиях и дизайнером обновленных систем;
- контролировать деятельность линейных менеджеров.

## *Необходимость преодоления менеджером по персоналу сопротивления сотрудников организационным изменениям*

Менеджер по персоналу в роли «Агента перемен» часто сталкивается с необходимостью преодоления сопротивления сотрудников организационным изменениям. Феномен сопротивления организационным изменениям является одной из форм организационного поведения, изучение которого необходимо осуществлять на трех уровнях анализа: индивидуальном, групповом и организационном.

Индивидуальные причины сопротивления организационным изменениям: инертность (нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач), страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями (угроза трудовой занятости, материальных потерь, положению в компании и т.п.), отсутствие уважения и доверия к лицам, осуществляющим изменения (по причине пренебрежительного отношения к подчиненным, отсутствия профессионального опыта и др.), демографические особенности персонала (возраст, пол, уровень образования и квалификации).

Групповые причины сопротивления организационным изменениям представлены высокой групповой сплоченностью (в ситуации несовпадения целей группы и целей организации), устоявшимися групповыми нормами (неформальные правила поведения, мешающие нововведениям), угрозой нарушения структуры власти подразделения (сложившегося баланса властей).

К причинам сопротивления организационным изменениям на организационном уровне отнесены: структура компании (препятствующая проведению организационных изменений), особенности организационной культуры, отсутствие ясной стратегии развития компании, авторитарный стиль управления в проведении организационных изменений, а также несовершенная система организационной коммуникации.

*Профессионально важные качества менеджера по персоналу (представлены по мере убывания степени их важности):*

1. *Этичность* – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.

2. *Коммуникабельность* – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижение взаимопонимания.

3. *Умение слушать* – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

4. *Контактность* – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами.

5. *Командная ориентация* – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими.

6. *Добросовестность* – высокие требования к результатам своей работы.

7. *Рассудительность* – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

8. *Результативность* – ориентация на конечный результат.

9. *Настойчивость* – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.

10. *Уверенность в себе* – готовность и умение решать неординарные задачи.

11. *Преданность организации и деловая ориентация* – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

### *Этика деловых отношений в работе менеджера по персоналу*

1. Основой профессиональной этики служит понимание труда как нравственной ценности в противоположность пониманию труда как наказания.

2. Труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств к существованию, но и как способ формирования человеческого достоинства.

3. Проблема морального выбора (каким быть) превращается в проблему выбора профессии, проблему призвания (кем быть).

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «управление персоналом»?
2. Чем различаются понятия «человеческие ресурсы», «кадры» и «персонал» организации?
3. Опишите основные подходы к управлению персоналом.
4. Какова роль современной службы управления персоналом предприятия?
5. Каковы основные задачи службы управления персоналом предприятия?
6. Какие роли может исполнять менеджер по персоналу современной организации (по Д. Ульриху)?
7. Какими профессионально важными качествами должен обладать современный менеджер по персоналу?

## Задания

### Задание 1

Заполните нижеприведенную таблицу (соотнесите задачи, стоящие перед менеджером по персоналу, с ролями, выделенными Д. Ульрихом).

Задачи менеджера по персоналу	Роль менеджера по персоналу
Реализовывать стратегические планы компании посредством организационных изменений	
Устанавливать цели и находить ресурсы, с помощью которых можно реализовать задуманное	
Создавать условия для сотрудничества с подчиненными	
Возглавлять преобразования, начиная с собственной структуры – системы управления персоналом	
Быть катализатором преобразований, посредником в преобразованиях и дизайнером обновленных систем	
Согласовывать планы управления трудовыми ресурсами со стратегическими планами фирмы	
Избегать временных решений проблемы	
Создавать механизмы предоставления внутренних услуг	
Изменять систему управления кадрами с помощью новых технологий, создания специализированных команд и т.д.	
Определять значимость системы управления кадрами в повышении эффективности деятельности компании	
Оценивать результаты своей деятельности как с экономической (затраты), так и с качественной (удовлетворенность клиентов) сторон	
Четко сформулировать условия контракта для всех сотрудников отдела	
Устанавливать цели и находить ресурсы, с помощью которых можно реализовать задуманное	

### Задание 2

Прочитайте нижеприведенный текст и выполните следующие задания: