

Е. В. Воронцов

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

*Допущено
Министерством образования Республики Беларусь
в качестве учебного пособия для студентов
учреждений высшего образования
по специальности «Менеджмент»*

Минск
РИВШ
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	3
ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Глава 1. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ОТ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	10
1.1. Зарождение и развитие профессии управления человеческими ресурсами (HR)	10
1.2. Сущность терминов «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «работники», «кадровый потенциал»	25
1.3. Понятие и эволюция кадрового менеджмента	31
1.4. Современные взгляды на различия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»	35
1.5. Управление человеческими ресурсами как новая функция менеджмента	38
<i>Вопросы для контроля</i>	44
Глава 2. МЕСТО ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ПОРТФЕЛЕ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ	45
2.1. Классификация ресурсов. Интеллектуальный капитал и человеческие ресурсы	45
2.2. Состав и особенности человеческих ресурсов	63
2.3. Определение терминов	67
2.4. Идентификация интеллектуальных ресурсов организации. Ресурсное дерево организации	80
2.5. Трансформация ресурсов	96
<i>Вопросы для контроля</i>	99
Глава 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	101
3.1. Сущность управления человеческими ресурсами	101
3.2. Характеристика, специфические функции и основные требования к системе УЧР	111

3.3. Направленность деятельности по УЧР на результат. Понятие добавленной ценности	118
3.4. Процесс управления человеческими ресурсами и его составляющие элементы	129
3.5. Элементы концепции ценности HR и критерии службы УЧР	134
3.6. Роли HR-специалиста в системе УЧР	141
<i>Вопросы для контроля</i>	143
Глава 4. ОТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К СИСТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	144
4.1. Два уровня управления людьми в организации	144
4.2. Организационно-распорядительная область в системе управления человеческими ресурсами	146
4.3. Собственно уровень управления человеческими ресурсами	151
4.3.1. Характеристика системы УЧР	151
4.3.2. Процесс трансформации систем управления персоналом в системы управления человеческими ресурсами	154
4.3.3. Виды деятельности в области управления человеческими ресурсами	155
4.4. Внешняя среда организации и ее влияние на управление человеческими ресурсами	161
<i>Вопросы для контроля</i>	177
Глава 5. СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УЧР	179
5.1. Внешние ключевые заинтересованные группы	179
5.1.1. Служба управления человеческими ресурсами и инвесторы	180
5.1.2. Служба управления человеческими ресурсами и клиенты	192
5.2. Внутренние основные заинтересованные группы	202
5.2.1. Служба управления человеческими ресурсами и линейные менеджеры	203
5.2.2. Служба управления человеческими ресурсами и сотрудники (как HR-служба помогает сотрудникам развивать индивидуальные способности)	217
<i>Вопросы для контроля</i>	229
Глава 6. ТЕХНОЛОГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ГРУПП	231
6.1. Основные направления в деятельности по управлению человеческими ресурсами	231
6.2. Технологии и инструменты создания ценности для сотрудников	235
6.2.1. Анализ движения сотрудников	235
6.2.2. Теория управления результатами труда	249

6.3. Новые технологии HR-службы, создающие ценность	258
6.3.1. Знания и информация в создании ценности	258
6.3.2. Деятельность организации по созданию ценности	263
<i>Вопросы для контроля</i>	277
Глава 7. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	278
7.1. Концепция стратегического УЧР	278
7.2. Разработка HR-стратегии	281
7.3. Инициатива и организационная культура в стратегическом управлении человеческими ресурсами	305
<i>Вопросы для контроля</i>	312
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ	313
8.1. Понятия компетентности и компетенции	313
8.2. Структура компетентности	314
8.3. Типы и виды компетентности	319
8.4. Компетентность HR-специалистов в стратегической работе, HR-работе, знании бизнеса, HR-технологиях	321
<i>Вопросы для контроля</i>	336
Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	337
9.1. Основы управления развитием человеческих ресурсов	337
9.2. Обучение и развитие HR-специалистов. Основы андрагогики	339
9.2.1. Принципы профессионального развития взрослых (HR-сотрудников)	339
9.2.2. Обучение HR-специалистов	342
9.2.3. Комплексная программа обучения HR (примерная)	345
<i>Вопросы для контроля</i>	360
Глава 10. ПУТИ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	361
10.1. Соответствие HR-структуры организации бизнеса. Принципы организации HR-службы	361
10.2. Монобизнес и функциональная организация HR-службы	363
10.3. Холдинг и организация интегрированной HR-службы	365
10.4. Диверсификационный бизнес и коллективная организация HR-службы	367
<i>Вопросы для контроля</i>	383

Глава 11. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	384
11.1. Общие положения об оценке эффективности управления.....	384
11.2. Методы оценки эффективности УЧР	387
11.2.1. Общие методы оценки эффективности УЧР	387
11.2.2. Критерии и показатели измерения эффективности УЧР	388
11.3. Оценка службы УЧР	393
<i>Вопросы для контроля</i>	397
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	398
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	400
Приложение 1	408
Приложение 2	411
Приложение 3	412
Приложение 4	413
Приложение 5	414
ГЛОССАРИЙ	417