

26-3291

НА ДОМ НЕ ВМЕТЕТСЯ

# Управление персоналом

Учебник

26-03291

Белгород  
2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Белгородский государственный технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Утверждено ученым советом университета в качестве учебника  
для студентов направлений подготовки  
38.03.03, 38.04.03 – Управление персоналом*

Белгород  
2025

УДК 005.95/96(075.8)

ББК 60.823.3я73

У66

**Рецензенты:**

Кандидат экономических наук, доцент Белгородского университета кооперации, экономики и права *Е. О. Золотарева*

Кандидат социологических наук, доцент Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова *И. А. Гладкова*

**Управление персоналом: учебник / Т. В. Целютина, Т. А. Власова, У66 Ж. Н. Авилова, О. А. Тимохина. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2025. – 310 с.**

ISBN 978-5-361-01497-2

В издании рассмотрены теоретические основы и практические аспекты управления персоналом современной организации, современные подходы и технологии, используемые в основных процессах управления. В учебнике к каждой теме прилагается перечень вопросов для проверки уровня закрепления пройденного материала. Содержание учебника соответствует требованиям Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по направлениям подготовки 38.03.03, 38.04.03 – Управление персоналом.

Издание предназначено для студентов направлений подготовки 38.03.03, 38.04.03 – Управление персоналом, также может быть использовано преподавателями, аспирантами, студентами направлений управленческого и экономического профиля.

Публикуется в авторской редакции.

УДК 005.95/96(075.8)

ББК 60.823.3я73

ISBN 978-5-361-01497-2

© Белгородский государственный  
технологический университет  
(БГТУ) им. В.Г. Шухова, 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
<b>РАЗДЕЛ 1. Теоретический материал к курсу «Управление персоналом»</b> .....	7
<b>Глава 1. Концептуальные основы теории и практики управления персоналом</b> .....	7
1.1. Цель, задачи и функции управления персоналом.....	7
1.2. Методы, принципы и технологии управления персоналом.....	10
1.3. Историческая трансформация теории и практики управления персоналом.....	13
1.4. Современные тенденции и тренды в управлении персоналом.....	20
<b>Глава 2. Кадровая служба как субъект управления персоналом в организации, обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом</b> .....	24
2.1. Персонал организации как объект управления: понятие, структура и количественные показатели оценки.....	24
2.2. Кадровая служба организации: цели функционирования и организационная структура.....	28
2.3. Обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.....	32
2.4. Кадровое делопроизводство и автоматизация управления персоналом в условиях цифровизации экономики.....	40
<b>Глава 3. Стратегическое управление персоналом и кадровая политика организации</b> .....	47
3.1. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом.....	47
3.2. Стратегическое управление персоналом организации.....	53
3.3. Кадровое планирование в системе управления персоналом организации.....	60
<b>Глава 4. Современные технологии формирования персонала</b> .....	69
4.1. Наем персонала и стратегии найма.....	69
4.2. Определение требований к персоналу.....	70
4.3. Подбор и отбор персонала.....	73
4.4. Подбор и расстановка персонала.....	76
4.5. Современные технологии адаптации персонала.....	78
<b>Глава 5. Современные технологии развития персонала</b> .....	84
5.1. Понятие, предпосылки, цели и основы формирования системы обучения персонала организации.....	84
5.2. Современные технологии обучения персонала.....	87
5.3. Оценка эффективности обучения персонала.....	92
5.4. Управление деловой карьерой персонала.....	94
5.5. Формирование кадрового резерва в организации.....	106
<b>Глава 6. Оценка и аттестация персонала</b> .....	113

6.1. Трудовой потенциал работника: основные компоненты и особенности формирования в современных условиях.....	113
6.2. Оценка персонала: понятие, цели и требования к процедуре оценки.....	115
6.3. Методы оценки персонала.....	119
6.4. Аттестация персонала.....	125
<b>Глава 7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.....</b>	<b>131</b>
7.1. Эволюция подходов к исследованию мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.....	131
7.2. Ключевые понятия и виды мотивации трудовой деятельности.....	136
7.3. Теории мотивации: классификация, сущность, отличительные особенности.....	139
7.4. Модели мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт.....	143
7.5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала как отдельная система.....	145
7.6. Технологии и методы мотивации трудовой деятельности персонала.....	150
7.7. Оплата труда персонала: понятие, функции и виды.....	154
<b>Глава 8. Дисциплина, условия и охрана труда персонала.....</b>	<b>163</b>
8.1. Управление дисциплинарными отношениями.....	163
8.2. Условия труда и их влияние на качество жизни персонала.....	165
8.3. Основы безопасности и охраны труда персонала.....	168
<b>Глава 9. Кадровый аудит и контроллинг персонала, оценка эффективности управления персоналом в организации.....</b>	<b>171</b>
9.1. Основные подходы и показатели оценки эффективности системы управления персоналом в организации.....	171
9.2. Оценка производительности и эффективности труда персонала.....	177
9.3. Методы оценки эффективности деятельности отделов управления персоналом.....	181
9.4. Кадровый аудит: методологические основы и технология проведения в разрезе основных кадровых процессов.....	186
9.5. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом.....	190
<b>Раздел 2. Практикум.....</b>	<b>195</b>
<b>Раздел 3. Варианты тестовых заданий для проверки знаний студентов.....</b>	<b>254</b>
<b>Примерная тематика для подготовки информационных сообщений, докладов, презентаций.....</b>	<b>295</b>
<b>Рекомендуемый перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети интернет, необходимых для освоения дисциплины.....</b>	<b>298</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>300</b>

## Введение

Происходящие в последние годы преобразования в мировой и отечественной экономике позволяют говорить о глобальных изменениях среды развития организаций. Доминирующее влияние на формирование современного общества оказывает парадигма инновационно-технологического развития, которая основывается на таких прогрессивных факторах, как цифровизация экономики, научно-технический прогресс, внедрение инноваций, индустриализация и т.д. Успешность развития современной организации стала зависеть от того, насколько быстро и адекватно она отреагирует на требования внешней среды и при этом целесообразно ли она использует свои внутренние ресурсы. Современная экономическая мысль относит человеческие ресурсы (наряду с информацией и предпринимательскими способностями) к ключевым ресурсам развития организаций в противовес классическим материальным факторам производства, таким как труд, капитал. Формирование инновационной экономики на фоне тенденций цифровизации предполагает активное внедрение достижений научно-технического прогресса, модернизацию технологии производства продукции, совершенствование организационно-экономических механизмов управления. Экономика знаний продуцируется непосредственно людьми, генерирующими новые идеи, знания, технологии. Человеческие возможности в любых системах являются определяющими в достижении поставленных целей. Именно качество используемых человеческих ресурсов в современной экономике во многом определяет уровень развития и состояния системы. С позиций экономической науки проблема формирования, развития и использования человеческих ресурсов как фактора экономического роста организации выдвигает производителя и потребителя в центр социально-экономической системы. Сегодня, на пороге нового цифрового формата HR-управления, технологии развития персонала, командообразования и внутриорганизационных коммуникаций способны проектировать и развивать надпрофессиональные навыки и умения.

В «Атласе новых профессий» – альманахе перспективных отраслей и профессий на ближайшие 15 лет, продемонстрированы тенденции к изменениям компетенций у будущих HR-менеджеров. «Атлас» актуализирует компетенции, которые обладают междисциплинарными свойствами и определенной уникальностью. Некоторые из них, правомерно формировать и развивать с помощью HR-управления: управление проектами, бережливое производство, открытые коммуникационные каналы и межотраслевая коммуникация, работа с людьми в условиях цифровой трансформации, клиентоориентированность, мультиязычность, мультикультурность. Российский проект «Образование 2030», с некоторой долей условности, описывает компетенции XXI века, которые представлены в документе «Глобальное образование» и подробно структурированы и описаны в интеллект-карте будущего образования. Карта «Будущее глобального образования 2015-2035» показывает путь развития образования и собрана на основе результатов глобального форсайта образования