

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ, КУЛЬТУРЫ И СПОРТА РА

ГОУ ВПО РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Составлена в соответствии с федеральными  
Государственными требованиями к структуре  
основной профессиональной образовательной  
программы послевузовского профессионального  
образования (аспирантура)

Институт: Экономики и Бизнеса  
Кафедра: Управления и бизнеса

**УТВЕРЖДАЮ:**  
Проректор по науке  
П.С. Аветисян  
«4» апреля 2025г.

Учебная программа подготовки аспиранта и соискателя  
ДИСЦИПЛИНА: 2.1.8.1

Современные проблемы управления человеческими ресурсами

наименование дисциплины (модуля) по учебному плану подготовки аспиранта

5.2.6.

Менеджмент

-Шифр

наименование научной специальности

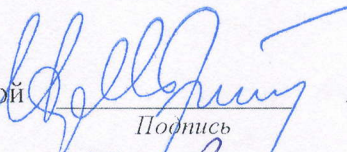
Программа одобрена на заседании  
кафедры

протокол № 46/1 от 22 апреля 2025 г.

Утверждена Учёным Советом ИЭБ

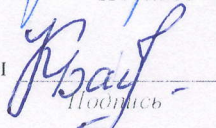
протокол № 2 от 5 мая 2025 г.

Заведующий кафедрой

  
Подпись

А.М.Суварян, д-р экон. наук, проф.  
П.О.Ф., ученая степень, звание

Разработчик программы

  
Подпись

К.Б. Бабаян, канд. экон. наук, доцент  
П.О.Ф., ученая степень, звание

Ереван 2025

## **Общие положения**

Данный курс ориентирован на аспирантов, уже прослушавших общие и специальные курсы по менеджменту и стратегическому управлению, и овладевших базовыми понятиями в области менеджмента, организационного развития, стратегического управления, управления организационными изменениями и управления человеческими ресурсами. Курс призван представить аспирантам обобщенное представление о связи стратегии развития организации с принципами кадрового менеджмента и персонального лидерства.

### **1. Цели изучения дисциплины (модуля)**

**Цель дисциплины:** развитие личных профессиональных теоретических, инструментальных и практических компетенций и навыков будущих руководителей этой важнейшей сферы организаций в области стратегического управления человеческими ресурсами организации. Курс направлен на формирование теоретических и практических знаний в области обеспечения стратегического соответствия человеческих ресурсов компании внешним и внутренним, актуальным и прогнозируемым условиям и целям деятельности организации. Внешнее соответствие – связь кадровой политики и конкретных процедур с деловыми стратегиями, этапами развития фирмы, задачами повышения внешней адаптации в будущем. Внутреннее соответствие – связь кадровой политики с корпоративной культурой, организационной структурой, задачами обеспечения внутренней и горизонтальной интеграции.

Дисциплина «Современные проблемы управления человеческими ресурсами» является обязательной дисциплиной вариативной части (2.1.8.1).

Данный курс ориентирован на аспирантов, уже прослушавших общие и специальные курсы по менеджменту и стратегическому управлению, и овладевших базовыми понятиями в области менеджмента, организационного развития, стратегического управления, управления организационными изменениями и управления человеческими ресурсами. Курс призван представить аспирантам обобщенное представление о связи стратегии развития организации с принципами кадрового менеджмента и персонального лидерства.

## 2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Аспирант должен

### -Знать:

- особенности формирования эффективного взаимодействия людей в организации
- современные взгляды на сущность, цели, функции и организационную структуру системы управления персоналом;
- основные теоретико-методологические подходы, используемые при разработке и реализации кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- возможности методов моделирования при анализе состояния систем управления;
- содержание современных концепций и стратегий развития персонала, их отражение в технологиях индивидуального и организационного развития;

### - Уметь:

- организовывать командное взаимодействие в процессе анализа проблем и решения управленческих задач по управлению персоналом;
- применять методы моделирования для диагностики проблем функционирования и развития систем управления персоналом;
- применять системный подход при постановке и формулировании проблем в сфере управления персоналом.

### - Владеть:

- навыками работы в группе, кооперации с коллегами;
- навыками построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации.

## 3. Объем дисциплины (модуля) и количество учебных часов

Вид учебной работы	Кол-во зачетных единиц*/уч.часов
Аудиторные занятия	1/26
Лекции (минимальный объем теоретических знаний)	1/8
Семинар	1/18
Практические занятия	
Другие виды учебной работы (авторский курс, учитывающий результаты исследований научных школ Университета, в т.ч. региональных)	
Формы текущего контроля успеваемости аспирантов	
Внеаудиторные занятия:	

Самостоятельная работа аспиранта	1/10
ИТОГО	1/36
Вид итогового контроля	Составляющая экзамена кандидатского минимума <b>зачет</b>

## 4. Содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Содержание лекционных занятий

№ п/п	Содержание	Кол-во уч. часов
1	<p><b>Концепция управления человеческими ресурсами. Современные проблемы СУЧР, модели стратегического УЧР</b></p> <p>Определение УЧР; жесткий и гибкий подходы к УЧР; цели УЧР; развитие концепции УЧР; характеристики системы УЧР; ограничения концепции УЧР; УЧР и управление персоналом; восприятие концепции УЧР; ключевые моменты УЧР; основные требования к системе УЧР.</p> <p>Определение стратегического УЧР; значение стратегического УЧР; цели стратегического УЧР; модели стратегического УЧР - модель, ориентированная на потребности организации, и модель стратегического соответствия; стратегическое УЧР и стратегии ЧР; стратегическое соответствие; стратегическое соответствие и гибкость.</p>	2
2	<p><b>Стратегический вклад УЧР в успех современной организации, роль службы УЧР. Роль человеческих ресурсов в экономике знаний</b></p> <p>Влияние УЧР в достижение организацией конкурентного преимущества, создание дополнительной ценности организации и внесение предложений по внедрению системы всеобщего качества. Основные обобщенные результаты исследований влияния УЧР на эффективность компании. Новые задачи для УЧР. Специалисты службы УЧР как стратегические партнеры. Роли службы УЧР как делового партнера. Компетентность специалистов службы ЧР. Стратегическая роль директора службы ЧР.</p> <p>Изменение роли персонала в деятельности современных организаций; Работники умственного труда: проблема управления; Сопротивление персонала изменениям, их причины и подходы к преодолению; Роль лидера в организации; Модель группового лидерства и групповой эффективности; Обучение персонала; Методы генерирования идей.</p>	2

3	<p><b>Требования новой экономики: ЧР как носитель знания. Функциональные стратегии УЧР</b></p> <p>Современные тенденции управления ЧР и знанием. Стратегии управления эффективностью. Стратегическое развитие человеческих ресурсов. Стратегии индивидуального обучения. Стратегии организационного обучения. Развитие обучающейся организации. Стратегия управления знанием. Развитие интеллектуального капитала. Стратегии развития руководящих кадров. Стратегии развития «эмоциональной культуры». Стратегия Вознаграждения. Разработка стратегии вознаграждения. Разновидности стратегии вознаграждения. Стратегия трудовых отношений. Подход УЧР к трудовым отношениям. Формулирование стратегий.</p>	2
4	<p><b>УЧР в рамках современных организационных стратегий</b></p> <p>Стратегии повышения организационной эффективности. Стратегии развития организационных процессов. Характеристики, предположения и ценности стратегий ОР. Составные части стратегий ОР.</p> <p>Стратегии организационной трансформации, виды. Трансформационная программа. Стратегическая роль кадровой службы в процессе организационной трансформации. подход к стратегии управления культурой и сопутствующим аспектам психологического климата. значения этой концепции для компании. Составляющие элементы культуры, методы анализа и описания культуры и психологического климата. Обзор подходов к укреплению или изменению культуры. Основы стратегии управления изменениями Процесс изменений. Модели изменений. Руководство по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Стратегии трудовых отношений.</p>	2
<b>Всего:</b>		<b>8</b>

#### 4.2 Практические занятия

*Практические занятия не предусмотрены учебным планом*

#### 4.3 Другие виды учебной работы

*Другие виды учебной работы не предусмотрены учебным планом.*

#### 4.4 Самостоятельная работа аспиранта

№ п/п	Виды самостоятельной работы	Кол-во уч. часов
1	Повторение лекционных материалов	5
2	Подготовка докладов, трактатов и конспектов на заданные темы	5
<b>Всего:</b>		<b>10</b>

## **5      Перечень контрольных мероприятий и вопросы к экзаменам кандидатского минимума**

*Перечень вопросов к экзаменам кандидатского минимума:*

1. Разнообразие и описание основных характеристик концепции УЧР сформулированных в работах основоположников и сторонников данного направления.
2. Взаимосвязь стратегии организации в бизнесе и стратегии УЧР.
3. УЧР как деятельность высшего звена менеджеров
4. Критические воззрения на концепцию УЧР.
5. Этические воззрения на УЧР.
6. Сходство и различия в концепциях УЧР и управления персоналом.
7. ЧР и факторы повышения качества работы организации.
8. Методология и методика разработки стратегий ЧР.
9. Тотальное изменение требований потребителей к качеству производства товаров, оказания услуг и работы организации.
10. Особенности технократического подхода к человеку в организации.
11. Взаимосвязь трудовых ресурсов и кадрового менеджмента на производстве.
12. Основные теоретические концепции деятельности по управлению кадрами.
13. Модели управления персоналом.
14. Понятие и компоненты системы управления человеческими ресурсами.
15. Цели стратегического УЧР.
16. Сравнительный анализ основных моделей УЧР,
17. Роль специалистов и служб персонала в эффективности деятельности организации.
18. Профессионализм и профессиональные стандарты управления ЧР.
19. Особенности компетентностного аспекта управления ЧР.
20. Понятие и определение стратегии.
21. Стратегическое УЧР как интегрированный процесс организации.
22. Взаимосвязь стратегического УЧР и стратегий ЧР.
23. Типы кадровых и стратегий ЧР.
24. Основа эффективных стратегий ЧР.
25. Воздействие внешней и внутренней среды на политику организации по УЧР.
26. Формирование и реализация политики УЧР.

27. Значение и роль концепции человеческого капитала в экономической деятельности организации.
28. Взаимосвязь видов капиталов в организации.
29. Практика и стратегия управления человеческим капиталом

## **6 Образовательные технологии**

В процессе обучения применяются следующие образовательные технологии:

1. Метод проблемного изложения материала, самостоятельное чтение аспирантами, соискателями учебной, учебно-методической и справочной литературы и последующие свободные дискуссии по освоенному ими материалу.
2. Возможно использование видеоматериалов, аудиозаписей, плакатов.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебная, учебно-методическая и иные библиотечно - информационные ресурсы обеспечивают учебный процесс и гарантирует возможность качественного освоения аспирантом образовательной программы. Кафедра располагает обширной библиотекой, включающей научную литературу по управлению интеллектуальным капиталом, знаниями, интеллектуальной собственности, а также научные журналы и труды конференций.

### **7.1. Основная литература:**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва. Инфра-М. 2002.
2. Виханский О.С. Стратегический менеджмент Учебник. М.: Высшая школа, 2005.
3. Г.Десслер. Управление персоналом– М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. 2004.
4. Армстронг Майкл .Практика управления человеческими ресурсами. Пер.с англ. Изд.8-е. / Учебник СПб., Питер, 2005.

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Москва. Финпресс. 2004.
2. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

3. Р.Л.Дафт.Менеджмент. 6-е изд./пер.с англ. СПб.: Питер, 2006.

### 7.3 Интернет-ресурсы

- 1 <http://www.top-personal.ru/>
- 2 <http://www.hr-journal.ru/>
- 3 <http://www.effecton.ru/>
- 4 <http://www.hrm.ru/>
- 5 <http://liros.ru/>
- 6 <http://www.hr-portal.ru/>
- 7 [http://www.intalev.ru/agregator/ssp/id\\_3723/](http://www.intalev.ru/agregator/ssp/id_3723/)
- 8 <http://www.themanager.org/>
- 9 <http://hrtests.blogspot.com/>
- 10 <http://psyfactor.org/personal5.htm>
- 11 <http://md-hr.ru/management/philosophy.html>
- 12 <http://kuzzmin.ru/>
- 13 <http://www.mevriz.ru>
- 14 <http://www.tlainc.com/jkmp.htm>
- 15 <http://www.hci.org/>
- 16 <http://www.b-training.net/ru>
- 17 <http://magazine.hrm.ru>

## 8 Материально-техническое обеспечение

Кафедра/научное подразделение располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных учебным планом аспиранта, а также эффективное выполнение диссертационной работы.