

**ГОУ ВПО РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ (СЛАВЯНСКИЙ) УНИВЕРСИТЕТ**

Составлен в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по направлению \_\_\_\_\_ и Положением «Об УМКД РАУ».

Институт: Экономики и Бизнеса

Кафедра: Управления и бизнеса

Автор: к.э.н., доцент, Бабаян Карине Борисовна



**УТВЕРЖДАЮ:**

Директор института  
Арамян Ж.Б.

«18» июля 2023 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

Дисциплина: **Б1.О.18** “Управление человеческими ресурсами”

Направление: **38.03.02 Менеджмент**  
*Название направления*

**ЕРЕВАН**

## **1. Аннотация**

Управление человеческими ресурсами (УЧР) является одной из базовых научных дисциплин для специализации менеджмента и предназначена для раскрытия и понимания роли человеческого фактора в системе управления современной организации.

В процессе изучения дисциплины изучаются понятия и сущность управления человеческими ресурсами, основные концепции, методология и инструментарий управления персоналом. Центральное место при изучении данной дисциплины занимают такие вопросы как формирование потребности в человеческих ресурсах, разработка эффективной кадровой политики, раскрытие способностей и личностных качеств работников, управление развитием персонала, формирование нового взгляда на человеческий ресурс организации как на «человеческий капитал». Именно человеческие ресурсы являются движущей силой современных организаций, обеспечивая им высокую эффективность и конкурентоспособность.

*Взаимосвязь с другими дисциплинами.* Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» находится в тесной связи с такими дисциплинами как «Основы менеджмента», «История управленческой мысли», «Экономика труда», «Организационное поведение», «Деловая этика и социальная ответственность», «Социология управления», «Психология» и др.

*Требования к исходным уровням знаний и умений студентов для прохождения дисциплины.* Для прохождения дисциплины студент должен обладать базовыми знаниями в области экономической теории, социологии, психологии, этики.

## **2. Учебная программа**

### **2.1. Цели и задачи дисциплины**

*Цель дисциплины* - дать студентам основы теоретических знаний и сформировать комплекс практических навыков по современным формам и методам управления человеческими ресурсами для повышения эффективной деятельности организации.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить студентов с основными понятиями, сущностью и задачами управления человеческими ресурсами;
- показать основные концепции и подходы к управлению персоналом в современных условиях;
- раскрыть технологии и основные методы управления человеческими ресурсами;

- раскрыть сущность кадровой политики;
- познакомить с новейшими персонал-технологиями, конкретными процедурами и инструментарием кадрового отбора, приема и увольнения, кадрового делопроизводства, оценки персонала, его стимулирования, мотивации и развития;
- сформировать у студентов системный взгляд на проблемы управления человеческими ресурсами;
- способствовать формированию навыков и умений у студентов в области управления конкретными сферами HR- менеджмента.

## **2.2 Требования к уровню освоения содержания дисциплины**

Данная дисциплина способствует формированию у студентов следующих **компетенций**:

- ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
- ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
- ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
- ПК-15 умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании

**В результате изучения дисциплины студент должен:**

**знать:**

- теоретические основы управления человеческими ресурсами и базовые концепции УЧР;
- задачи управления трудовыми ресурсами и понимать роль человеческого фактора в деятельности организации;

- основы работы кадровых служб организации;
- роль линейных менеджеров в управлении персоналом;
- методологию привлечения, отбора и профориентации работников;
- способы адаптации работников;
- современные формы обучения, переобучения и развития сотрудников организации;
- способы оценки труда и меры поощрения и наказания;
- основы социальной политики в организациях.

**уметь:**

- применять теоретические подходы к управлению персоналом на практике;
- привлекать и отбирать по определенным критериям кандидатов на соответствующую должность;
- находить действенные способы адаптации новых работников;
- анализировать количественную и качественную структуру персонала в организации;
- прогнозировать человеческие ресурсы организации;
- определять методы эффективного взаимодействия людей в организации;
- находить способы разрешения конфликтов;
- владеть методами мотивации;
- решать вопросы этики и культуры.

### 2.3 Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

Курс обучения рассчитан на 1 семестр (в объеме 108 ак. часа, в т.ч. 52 ауд. часов) с 1-м промежуточным и 1-м итоговым модулем и включает проведение лекций (34 ак.ч.) и семинарских и практических занятий (18 ак.ч.). В конце семестра предусмотрен зачет. Трудоемкость дисциплины – 3 кредита (108 часов).

#### 2.3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Виды учебной работы	Всего, в акад. часа х	<u>4</u> сем
---------------------	-----------------------------------	-----------------

2.3.2.  
объема  
темам и видам

1	2	3
<b>1.Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>		
1.1.Аудиторные занятия, в т. ч.:	<b>52</b>	<b>52</b>
1.1.1.Лекции	<b>34</b>	<b>34</b>
1.1.2.Практические занятия, в т. ч.	<b>10</b>	<b>10</b>
1.1.2.1. Обсуждение прикладных проектов	<b>4</b>	<b>4</b>
1.1.2.2. Кейсы	<b>4</b>	<b>4</b>
1.1.2.3. Деловые игры, тренинги	<b>2</b>	<b>2</b>
1.1.2.4. Контрольные работы		
1.1.2.5. Другое (указать)		
1.1.3.Семинары	<b>8</b>	<b>8</b>
1.1.4.Лабораторные работы		
1.1.5.Другие виды (указать)		
1.2.Самостоятельная работа, в т. ч.:	<b>54</b>	<b>54</b>
1.2.1. Подготовка к экзаменам		
1.2.2. Другие виды самостоятельной работы, в т.ч. (Указать)		
1.2.2.1.Письменные домашние задания		
1.2.2.2.Курсовые работы		
1.2.2.3.Эссе и рефераты		
1.2.2.4.Подготовка к контрольной работе, зачету		
1.3. Консультации		
1.4. Другие методы и формы занятий		
Итоговый контроль (Зачет, экзамен)	<b>Заче</b>	
	<b>т</b>	

Распределение  
дисциплины по  
учебной работы

Разделы и темы дисциплины	Всего (ак. часов)	Лекции (ак. часов)	Практические занятия (ак. часов)	Семинары (ак. часов)	Другие виды занятий (ак. часов)
1	2=3+4+5+6	3	4	5	6
<b>Модуль 1.</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
Введение в дисциплину УЧР. Предмет и задачи курса.	<b>2</b>	<b>2</b>			
Тема 1. Основные подходы к УЧР. Современные проблемы УЧР	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	
Тема 2. Кадровая политика УЧР.	<b>6</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	
Тема 3. Система управления человеческими ресурсами в организации.	<b>4</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	

Тема 4. Формирование кадрового потенциала. Кадровое планирование.	6	4	2		
Тема 5. Структура человеческих ресурсов организации. Кадровое делопроизводство.	4	2	2		
<b>Модуль 2.</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	
Тема 6. Трудовые отношения в организации. Проектирование рабочего места.	3	2		1	
Тема 7. Социальная политика в организации. Стимулирование и мотивация труда.	6	4	2		
Тема 8. Оценка трудового потенциала. Управление карьерой.	6	4	2		
Тема 9. Система обучения и переквалификации кадров.	5	4	1		
Тема 10. Эффективность управления человеческими ресурсами. Корпоративная культура.	6	4	1	1	
<b>ИТОГО</b>	<b>52</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	

### 2.3.3. Содержание разделов и тем дисциплины

#### Введение в дисциплину УЧР. Предмет и задачи курса.

#### Тема 1. Основные подходы к УЧР. Современные проблемы УЧР.

Цель, задачи, предмет и метод дисциплины «УЧР».

Понятие, сущность и основы управления человеческими ресурсами. Понятие и свойства «человеческого ресурса». Исторические факторы возникновения концепции УЧР и ее эволюция. Основные подходы к УЧР. Современные проблемы управления человеческими ресурсами в организациях.

Рекомендуемая литература:

1. Веснин В.Р., Управление человеческими ресурсами, Теория и практика: учебник – Москва: ПРОСПЕКТ, 2015-688С. [Глава 1,2],
2. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров МИИТ, 2013. – 157 с. [Глава 1],
3. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд.,

перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с., [Глава 1, 3],

4. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П. Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011, [Введение, тема1] ,
5. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова ; под ред. Л.С. Шаховской.— Москва : КНОРУС, 2017, [глава 1] ,
6. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [Введение, гл.1].
7. Бабаян К.Б. О некоторых современных проблемах управления человеческими ресурсами в компании. Региональный сектор экономики знаний: проблемы теории и практики управления формированием и развитием: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. В.В. Ермоленко, М.Р. Закарян. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2013. 205 с., С.152-156

## **Тема 2. Кадровая политика организации.**

Сущность кадровой политики. Типы кадровой политики. Необходимые условия формирования и принципы кадровой политики. Инструменты реализации кадровой политики. Кадровая политика и стратегия УЧР в организации.

Рекомендуемая литература:

1. Вражнова М.Н., Федоров И.В., Фадеева М.Л. Управление персоналом: курс лекций. – М.: МАДИ (ГТУ); МТИ, 2002. – 300 с. [ Глава 3]
2. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров МИИТ, 2013. – 157 с. [ Глава 3]
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие, Издательство: ИНФРА-М, 2009, [глава1],
4. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П.Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011, [тема 4],
5. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.С. Шаховская,И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова ; под ред. Л.С. Шаховской.— Москва : КНОРУС, 2017, [глава 3] ,
6. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [гл.1, п 1.4].

## **Тема 3. Система управления человеческими ресурсами в организации.**

Системный подход к управлению ЧР. Цели, функции и принципы формирования системы УЧР. Основные элементы системы УЧР. Структура службы управления персоналом. Современные подходы к проектированию кадровых служб. Современные роли HR-менеджера.

Рекомендуемая литература:

1. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П.Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011, [тема 2],
2. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров/ под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп.- Издаельство Юрайт, 2016 – 526С., [Глава 1],
3. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [глава 1, п.1.5].

**Тема 4. Формирование кадрового потенциала. Кадровое планирование.**

Оценка потребности организации в персонале. Этапы планирования человеческих ресурсов. Процедура привлечения, отбора персонала. Виды и формы адаптации персонала. Формирование кадрового резерва: принципы, источники, этапы формирования. Порядок высвобождения кадров.

Рекомендуемая литература:

1. Вржнова М.Н., Федоров И.В., Фадеева М.Л. Управление персоналом: курс лекций. – М.: МАДИ (ГТУ); МТИ, 2002. – 300 с. [ Глава 6,9,12,13],
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие, Издательство: ИНФРА-М, 2009, [глава2],
3. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П.Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011, [тема 5],
4. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.С. Шаховская,И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова ; под ред. Л.С. Шаховской.— Москва : КНОРУС, 2017, [глава 6] ,
5. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [глава 2].

**Тема 5. Структура человеческих ресурсов организации. Кадровое делопроизводство.**

Структура человеческих ресурсов организации. Основные положения о персонале. Правила трудового распорядка. Штатные расписания, планы, бюджеты. Должностные инструкции. Трудовая книжка, личное дело сотрудника и пр. документы кадрового делопроизводства. Технологии кадрового делопроизводства.

Рекомендуемая литература:

1. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [глава 4].
2. Юрлов Ю.Н., Орлянская Г.Л. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» - Череповец; ИМИТ СПбГПУг. , 2009, [тема 2.1.].

### **Тема 6. Трудовые отношения в организации. Проектирование рабочего места.**

Сущность трудовых отношений в организации. Понятие качества трудовой жизни (КТЖ). Социальное партнерство.

Проектирование рабочего места. Теория факторов работ по Хакману и Олдхему.

Рекомендуемая литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина- 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008, [часть IV, глава 15, часть V, глава 19].
2. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова ; под ред. Л.С. Шаховской.— Москва : КНОРУС, 2017, [глава 7] .
3. Управление человеческими ресурсами: учебник/ коллектив авторов; под ред Ю. Г. Одегова, В.В. Лукашевича. – М.: КНОРУС, 2015. [ Глава 8]

### **Тема 7. Социальная политика в организации. Стимулирование и мотивация труда.**

Мотивация и вознаграждение работников. Заработная плата, принципы ее организации. Подходы к определению заработной платы.

Сущность и виды социальной политики. Компенсационный менеджмент. Современные методы мотивации.

Рекомендуемая литература:

1. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П.Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011, [тема 8],
2. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [глава5: п.5.2.2, глава 6],
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007, [гл.4].

4. Бабаян К.Б., Куджоян А. М. Особенности формирования социальной политики в современных организациях. Седьмая Годичная научная конференция (5-9 дек. 2012 г.): Сборник научных статей Ер.: Изд-во РАУ, 2013, С. 40-47

### **Тема 8. Оценка трудового потенциала. Управление карьерой.**

Способы оценки трудовой деятельности. Аттестация персонала.

Понятие и виды карьеры. Управление карьерой. Карьерограмма.

Подготовка резерва руководящих кадров.

Рекомендуемая литература:

1. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П.Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011, [тема 6],
2. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [глава5: п.5.3-5.5],
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007, [гл.3].
4. Питосевич И. Действуй! 10 заповедей успеха/ Ицхак Питосевич. – Москва: Эксмо, 2019. – 288с.
5. Понуждаев Э.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с. [Глава 8]

### **Тема 9. Система обучения и переквалификации кадров.**

Современная концепция “обучающейся организации”. Управление знаниями, формирование “человеческого капитала”. Система обучения в организации. Современные методы профессионального обучения и переквалификации. Ротация кадров.

Рекомендуемая литература:

1. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П.Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011, [тема 6],
2. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [ глава 5],
3. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. [Глава 3]
4. Бабаян К.Б., Базаян С.Г. Организационные предпосылки развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации. Десятая Годичная научная конференция (30 ноября – 4 декабря 2015г.): Сборник научных статей: Социально-гуманитарные науки. Часть III. – Ер.: Изд-во РАУ, 2016. – 613 с.
5. Крымский Л. Современные методы обучения сотрудников компании по вопросам информационной безопасности/"Information urity",<http://www.dsectrain.ru/about/articles/secaware/>

## **Тема 10. Эффективность управления человеческими ресурсами. Корпоративная культура.**

Критерии эффективного управления человеческими ресурсами. Внедрение новейших персонально-технологий. Понятие корпоративной культуры и ее роль в управлении человеческими ресурсами. Элементы корпоративной культуры. Формирование совместных ценностей.

Рекомендуемая литература:

1. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, [глава 5, п.5.2.3, глава 7],
2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007, [гл.5],
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – Питер, 2002
4. Бабаян К.Б., Эйтибарян С.Г. Об эффективности инвестиций в человеческий капитал. Десятая Годичная научная конференция (30 ноября – 4 декабря 2015г.): Сборник научных статей: Социально-гуманитарные науки. Часть III. – Ер.: Изд-во РАУ, 2016. – 613 с.

### **2.3.4. Краткое содержание семинарских/практических занятий и лабораторного практикума.**

Согласно учебному плану изложенный в лекции теоретический материал по всем темам закрепляется на семинарских занятиях, включающих также практическую часть для отработки практических навыков. Содержание тем семинарских занятий совпадает с содержанием тематики лекций. Семинарские занятия включают устный опрос студентов, проводятся в интерактивной форме - в виде групповых дискуссий, разбора конкретных ситуаций. Практическая часть подразумевает решение кейсов, отработку конкретных навыков управления человеческими ресурсами, ознакомление с кадровой документацией.

### **2.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения лекций и семинарских занятий при наличии соответствующей компьютерной техники и проектора в аудитории возможен показ слайдовых презентаций в формате PowerPoint, сопровождающих изложение соответствующего теоретического материала.

### **2.5. Распределение весов по модулям и формам контроля**

Форма обучения **очная**.

*Департамент развития образовательных программ и связей РАУ (ДРОПС)*

Курс обучения рассчитан на 1 семестр с 1-м промежуточным и 1-м итоговым модулем.

**Распределение весов по видам контролей**

Формы контролей	Весы форм текущих контролей в результирующих оценках текущих контролей			Весы форм промежуточных контролей в оценках промежуточных контролей			Весы оценок промежуточных контролей и результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей			Весы итоговых оценок промежуточных контролей в результирующей оценке промежуточных контролей	Весы результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля
	M1 <sup>1</sup>	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3		
Вид учебной работы/контроля	M1 <sup>1</sup>	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3		
Контрольная работа					1	1					
Тест											
Курсовая работа											
Лабораторные работы											
Письменные домашние задания											
Реферат											
Эссе											
Другие формы (устный опрос)		1	1								
Другие формы (Указать)											
Весы результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей								0.5	0.5		
Весы оценок промежуточных контролей в итоговых оценках промежуточных контролей								0.5	0.5		
Вес итоговой оценки 1-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей											
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке										0.5	

<sup>1</sup> Учебный Модуль

*ГОУ ВПО Российско-Армянский (Славянский) университет*

промежуточных контролей											
Вес итоговой оценки 3-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей										0.5	
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля											1
<b>Зачет (оценка итогового контроля)</b>											0
	$\Sigma = 1$										

### **3. Теоретический блок**

#### **3.1. Материалы по теоретической части курса.**

##### **3.1.1. , 3.1.2. Учебники, учебные пособия.**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина- 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
3. Веснин В.Р., Управление человеческими ресурсами, Теория и практика: учебник – Москва: ПРОСПЕКТ, 2015-688С.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд.–М.: Гардарики, 1998. – 528 с.
5. Вражнова М.Н., Федоров И.В., Фадеева М.Л. Управление персоналом: курс лекций. – М.: МАДИ (ГТУ); МТИ, 2002. – 300 с.
6. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров. 3-е изд.– М.: ИТК Дашков и К, 2021.-388с.
7. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров МИИТ, 2013. – 157 с.
8. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2006
9. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.
10. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие, Издательство: ИНФРА-М, 2009 – 301 с.
11. Понуждаев Э.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ИМЭС, 2004. – 293 с.
12. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова,Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
13. Управление персоналом в организации: учеб. пособие/ А.П.Добровинский, Изд-во ТПУ, 2011
14. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2003
15. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров/ под ред. И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп.- Издаельство Юрайт, 2016 – 526С.
16. Управление человеческими ресурсами: учебник/ коллектив авторов; под ред Ю. Г. Одегова,

- В.В. Лукашевича. – М.: КНОРУС, 2015.
17. Управление человеческими ресурсами: учеб. / М.И. Соколова, А.Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
18. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова ; под ред. Л.С. Шаховской.— Москва : КНОРУС, 2017. — 148 с.
19. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008

**Дополнительная литература:**

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Бабаян К.Б. О некоторых современных проблемах управления человеческими ресурсами в компании. Региональный сектор экономики знаний: проблемы теории и практики управления формированием и развитием: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. В.В. Ермоленко, М.Р. Закарян. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2013. 205 с., С.152-156
3. Бабаян К.Б., Куджоян А. М. Особенности формирования социальной политики в современных организациях. Седьмая Годичная научная конференция (5-9 дек. 2012 г.): Сборник научных статей Ер.: Изд-во РАУ, 2013, С. 40-47
4. Бабаян К.Б., Базазян С.Г. Организационные предпосылки развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации. Десятая Годичная научная конференция (30 ноября – 4 декабря 2015г.): Сборник научных статей: Социально-гуманитарные науки. Часть III. – Ер.: Изд-во РАУ, 2016. – 613 с.
5. Бабаян К.Б., Эйгибарян С.Г. Об эффективности инвестиций в человеческий капитал. Десятая Годичная научная конференция (30 ноября – 4 декабря 2015г.): Сборник научных статей: Социально-гуманитарные науки. Часть III. – Ер.: Изд-во РАУ, 2016. – 613 с.
6. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: ЮНИТИ, 2003.
7. Джой – Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов // Д. Джой – Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте / Изд.3-е. Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
8. Иванцевич Дж. М. , Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993
9. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007.-232с.

10. Крымский Л. Современные методы обучения сотрудников компании по вопросам информационной безопасности/ "Information Security", <http://www.dsectrain.ru/about/articles/secaware/>
11. Питосевич И. Действуй! 10 заповедей успеха/ Ицхак Питосевич. – Москва: Эксмо, 2019. – 288с.
12. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002.
13. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей "Тандем". Издательство ЭКМОС, 1999.
14. Хадасевич Н.Р. Трудовой потенциал региона: структура и содержание // Кадровик. - 2014. - №11.
15. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – Питер, 2002
16. Экономика труда : учебник соответствует ФГОС 3-го поколения / [Асалиев А. М., Бычин В. Б., Бобков В. Н. и др.] ; под ред. А. М. Асалиева. - Москва : ИНФРА-М, 2014.
17. Юрлов Ю.Н., Орлянская Г.Л. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» - Череповец; ИМИТ СПбГПУ , 2009 г.
18. Management of organizational behavior: utilizing human resources by Paul Hersey; Kenneth H Blanchard, Prentice-Hall, 1997

#### **Электронные сайты:**

[http:// www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)– Журнал «Кадровый менеджмент»

[http:// www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)

[http:// www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

[http:// www.uptrp.ru](http://www.uptrp.ru) – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

[http:// www.peoplemanagement.co.uk](http://www.peoplemanagement.co.uk) – Журнал «People Management»

[http:// www.workforce.com](http://www.workforce.com) – Сайт журнала «Workforce management»

[http:// www.shrm.org](http://www.shrm.org) – Сайт «Society for Human Resource Management»

[http:// www.hr-journal.ru](http://www.hr-journal.ru) – Электронный журнал для специалистов по управлению персоналом

[http:// www.hrc.ru](http://www.hrc.ru) – Кадровый клуб

[http:// www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – Человеческие ресурсы России

[http:// www.apsc.ru](http://www.apsc.ru) – Ассоциация консультантов по подбору персонала

[http:// www.superclub.ru](http://www.superclub.ru) – HR Клуб СУПЕР

[http:// www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net) – Статьи, публикации по управлению человеческими ресурсами

[http:// www.hrdigest.ru](http://www.hrdigest.ru) – Ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и

внутрикорпоративной коммуникации

[www.msk.treko.ru](http://www.msk.treko.ru) – Электронный словарь тренера и консультанта

[www.distance-learning.ru](http://www.distance-learning.ru) – Информационный портал «Дистанционное обучение»

<http://planetaedu.ru/vacancies/> – Портал «Планета образования» – объявления о вакансиях для студентов и молодых специалистов в компаниях

### 3.2. Глоссарий/терминологический словарь

*(Источник: Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Учебное пособие.- М, 2008, С.194-197)*

**Адаптация** - процесс ознакомления нового сотрудника с организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами данной организационной культуры.

**Аттестация персонала** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работников требованиям выполняемой ими деятельности.

**Внешнее вознаграждение** – это тип поощрения, предоставляемый организацией /субъектом управления/, а не самим процессом труда

**Внутреннее вознаграждение** – удовлетворение, доставляемое самим процессом труда

**Вознаграждение** – все, что человек считает ценным для себя. Служит для побуждения людей к эффективной деятельности.

**Должностная инструкция** – это правовой акт издаваемый в целях регламентации организационно-правового положения, обязанностей, прав, ответственности работников, обеспечивающий условия для их эффективной работы.

**Индивид** - единичный представитель человеческого вида.

**Кадровая политика** – совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают.

**Кадровое планирование** – это процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

**Карьера** – субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда.

**Личность** – человек в совокупности его социальных приобретенных качеств.

**Методы управления персоналом** – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

**Организационная культура** – упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей в организации.

**Ротация** – перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации.

**Человеческий капитал** – имеющиеся у каждого человека опыт, знания, навыки. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации.

#### **4. Практический блок.**

##### **4.1 Планы практических и семинарских занятий.**

#### **Тема 1. Введение в дисциплину УЧР. Предмет и задачи курса. Основные подходы к УЧР. Современные проблемы УЧР.**

##### ***Вопросы к семинару.***

- 1. Охарактеризуйте предмет, метод, основную цель и задачи дисциплины «УЧР». Почему она актуальна для студентов, подготавливаемых по специальности «Менеджмент»?*
- 2. В чем сущность и основы управления человеческими ресурсами? Сопоставьте понятия «УП» и «УЧР».*
- 3. Охарактеризуйте исторические факторы возникновения концепции УЧР и опишите ее эволюцию. Как исторически менялось сложившееся понятие о «работниках»?*
- 4. Каковы отличительные свойства «человеческого ресурса»?*
- 5. Представьте основные подходы к УЧР и их принципиальное различие.*
- 6. Каковы важнейшие принципы современного управления человеческими ресурсами в организациях?*

##### ***Дискуссия:***

- 1. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в. Выявление актуальных проблем современного управления человеческими ресурсами в организациях.*
- 2. Обоснование важности акцента на «человеческий ресурс» в отечественных организациях.*

#### **Тема 2. Кадровая политика организации.**

##### ***Вопросы к семинару.***

- 1. Что такое «кадровая политика»? С какой целью она разрабатывается? Каковы ее основные принципы?*
- 2. Перечислите основные типы кадровой политики. От каких условий зависит формирование той или иной кадровой политики?*
- 3. Перечислите основные этапы разработки и инструменты реализации кадровой политики.*
- 4. В чем сущность «кадровой стратегии»? Сопоставьте понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия».*
- 5. Охарактеризуйте процесс разработки и проблемы кадровой стратегии.*

**Дискуссия:**

- 1. Открытая и закрытая кадровые политики: их плюсы и минусы.*
- 2. Что важнее при формировании кадровой стратегии: научный подход или интуиция менеджера?*

**Тема 3. Система управления человеческими ресурсами в организации.**

**Вопросы к семинару.**

- 1. Что такое «система»? Каковы цели, функции и основные признаки формирования системы УЧР?*
- 2. Перечислите основные принципы формирования системы УЧР.*
- 3. Охарактеризуйте основные элементы системы УЧР.*
- 4. Рассмотрите кадровую службу как систему. Какова ее структура? Какие современные подходы к проектированию кадровых служб известны вам?*
- 5. Почему возросло значение кадровых работников в современных реалиях? Перечислите основные современные роли HR-менеджера.*

**Дискуссия:**

- 1. Как добиться позитивного синергетического эффекта в функционировании современной системы УЧР?*
- 2. Чем является современная кадровая служба: «служанкой» или «стратегическим игроком»?*

**Тема 4. Формирование кадрового потенциала. Кадровое планирование.**

**Вопросы к семинару.**

1. *Необходимость оценки потребности в персонале. Каковы способы текущей и перспективной оценки потребности организации в персонале?*
2. *Что такое «планирование» человеческих ресурсов? Перечислите этапы планирования.*
3. *Каковы современные тенденции привлечения и отбора персонала? Как осуществляется борьба за «таланты»?*
4. *Охарактеризуйте процедуру привлечения и отбора персонала.*
5. *Перечислите виды и формы адаптации персонала, основные цели программ по адаптации.*
6. *Охарактеризуйте порядок высвобождения кадров и его современные принципы. В чем разница между сокращением и увольнением работников?*

**Дискуссия:**

*Сравнение внешних и внутренних источников привлечения персонала: их плюсы и минусы.*

**Практическая часть:**

1. *Ролевая деловая игра «Собеседование»*
2. *Проведение тренинга по увольнению работника*

**Тема 5. Структура человеческих ресурсов организации. Кадровое делопроизводство.**

**Вопросы к семинару.**

1. *Какие показатели характеризуют количественный и качественный состав работников?*
2. *Охарактеризуйте профессиональную, квалификационную, социальную структуру персонала. От чего зависят качественные характеристики работника?*
3. *Перечислите основные кадровые документы. В чем суть Положения о персонале, Положения о подразделении, Штатных расписаний?*
4. *Что содержат в себе должностные инструкции, трудовые книжки, личное дело сотрудника?*

**Практическая часть:**

**Групповая работа.** Составление Положения о Персонале.

**Индивидуальная работа.** Составление Резюме.

**Тема 6. Трудовые отношения в организации. Проектирование рабочего места.**

**Вопросы к семинару.**

1. Что такое “трудовые отношения” и “социально-трудовые отношения”?
2. Охарактеризуйте понятие и сущность КТЖ.
3. В чем суть современной концепции “социального партнерства”?
4. Какова цель проектирования рабочего места?
5. Опишите теорию факторов работ по Хакману и Олдхему.

**Практическая часть:**

**Задание.** Выбор индивидуального типа руководства коллективом.

**Групповая работа.** Разработка мероприятий для повышения привлекательности рабочего места.

**Тема 7. Социальная политика в организации. Стимулирование и мотивация труда.**

**Вопросы к семинару.**

1. Охарактеризуйте сущность процесса и основные виды мотивации труда.
2. Опишите систему стимулирования в организации.
3. Опишите основные подходы и принципы организации заработной платы.
4. В чем сущность “компенсационного” менеджмента?
5. Охарактеризуйте понятие и виды социальной политики в современных организациях.  
Каково значение грамотной социальной политики в организации?
6. Опишите современные способы стимулирования и мотивации труда работников.

**Дискуссия:**

Является ли заработная плата основным мотивом для результативной деятельности современного работника в Армении?

**Практическая часть:**

**Групповая работа.**

1. Предложить свою систему материального и нематериального стимулирования исходя из сложившихся армянских реалий.
2. Разработать стимулирующие меры по удовлетворению потребностей работников, соответственно уровням иерархической пирамиды потребностей по А.Маслоу.

**Тема 8. Оценка трудового потенциала. Управление карьерой.**

***Вопросы к семинару.***

- 1. Охарактеризуйте понятие и сущность оценки трудовой деятельности.*
- 2. Опишите способы оценки персонала в организации, их особенности и преимущества.*
- 3. В чем сущность и цели аттестации работников? Опишите процедуру аттестации. Охарактеризуйте преимущества Ассесмент-центров.*
- 4. Каков инструментарий управления карьерой в организации? Принципы построения карьерограммы.*
- 5. Охарактеризуйте цели и принципы формирования кадрового резерва для руководящего состава. Опишите процесс формирования резерва.*

***Практическая часть:***

- 1. Деловая игра «Аттестация сотрудников в компании»*
- 2. Составление индивидуальной «карьерограммы»*

**Тема 9. Система обучения и переквалификации кадров.**

***Вопросы к семинару.***

- 1. В чем сущность современной концепции “Обучающейся организации”?*
- 2. Опишите принципы и основные элементы системы обучения персонала в организации.*
- 3. Каковы новые взгляды на управление знаниями и формирование “человеческого капитала”?*
- 4. Охарактеризуйте виды и современные новейшие методы профессионального обучения и переквалификации.*
- 5. В чем обучающая суть ротации кадров? Каковы современные способы ротации?*

***Дискуссия:***

- 1. Плюсы и минусы внешнего и внутрикорпоративного обучения.*
- 2. Преимущества и недостатки дистанционного обучения.*

***Практическая часть:***

*1. Решение кейсов, деловые и ролевые игры*

**Тема 10. Эффективность управления человеческими ресурсами. Корпоративная культура.**

***Вопросы к семинару.***

- 1. Каковы критерии эффективного управления человеческими ресурсами?*
- 2. Как рассчитать экономическую и социальную эффективность УЧР в организации?*
- 3. Как оценить эффективность работы кадровой службы?*
- 4. Какие инновационные технологии способствуют повышению эффективности УЧР?*
- 5. Охарактеризуйте роль корпоративной культуры как важнейшего инструмента управления человеческими ресурсами.*
- 6. Опишите методы формирования и закрепления совместных организационных ценностей.*

***Практическая часть:***

- 1. Разработка мероприятий по закреплению корпоративных ценностей.*

**4.2. Материалы по практической части курса:**

- Управление человеческими ресурсами. Методические указания. Сост. Борисова М.В., УлГТУ, 2010
- Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент», М.: ФИНАНСЫ и СТАТИСТИКА, 2001.
- Практикум по дисциплине «Управление персоналом» Ч. 2 /Сост. Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. К. Балаханова ; отв. ред. М. Н. Кулапов. –М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2000. – 88 с.

**5. Блок ОДС и КИМ**

**5.1 Вопросы и задания для самостоятельной работы студентов.**

К каждому семинарскому занятию студентам рекомендуется проработать кроме лекционного материала дополнительные материалы из указанных источников литературы и Интернет-ресурсов.

**Образец домашнего задания.** Сформулировать кадровую политику созданной вами организации “N” в условиях современных рыночных реалий.

**Образец задания к модулю:** *подготовить (по группам) презентацию (выступление) с сообщением по темам*

- 1) Особенности управления персоналом в компаниях США
- 2) Особенности управления персоналом в компаниях Японии
- 3) Особенности управления персоналом в компаниях Западной Европы.

*Регламент выступления: презентация PowerPoint. Творческий подход и креативные идеи приветствуются.*

### **5.3. Образцы вариантов контрольных работ, тестов и/или других форм текущих и промежуточных контролей**

**Теоретический вопрос.** Раскройте понятие системы управления человеческими ресурсами в организации. Опишите ее основные подсистемы.

**Тест.** Аутсорсинг – это...

- привлечение внешних ресурсов для решения специализированных задач современной организации
- услуга в области кадрового менеджмента по выводу персонала за штат компании
- процедура по увольнению сотрудников

**Практическое задание.**

Составьте должностную инструкцию на менеджера по персоналу в какой-либо выбранной вами организации.

## **6. Методический блок**

### **6.1. Методика преподавания дисциплины**

Преподавание учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» строится на сочетании лекций, семинарских /практических занятий, а также самостоятельной работы студентов.

На лекциях излагаются основные вопросы содержания дисциплины. Лекции проводятся в интерактивной форме с участием студентов в обсуждении, обеспечением «обратной связи» между преподавателем и студентами.

На семинарских занятиях проводится закрепление изученного материала, контроль знаний студентов по соответствующей теме, а также формирование навыков логического мышления. На семинарских занятиях оцениваются не только результаты устного опроса студентов, но и их активность во время дискуссий и решения ситуационных задач.

Курс предусматривает сочетание лекций с активными методами обучения на практических занятиях: разбор конкретных психологических и управленческих ситуаций, ролевых игр и групповых дискуссий, решение тестов и практикующих упражнений. Итоговая оценка знаний осуществляется по результатам модулей - письменных контрольных заданий, включающих вопросы теории и практики УЧР, тесты. Предусмотрено также выполнение групповых презентаций по заданным темам. В конце семестра учебным планом предусмотрен зачет на основе оценки результатов двух модулей.

## **6.2. Методические рекомендации по изучению дисциплины для студентов**

Рабочей программой дисциплины «Управление человеческими ресурсами» предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 54 часов. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине и предусматривает:

- изучение и усвоение лекционного материала,
- подготовку к контрольным работам и тестам, зачету
- подготовку к презентации,
- изучение дополнительной литературы по разделам, указанным лектором,
- подготовку к практическим занятиям,
- работу с Интернет-ресурсами.

Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в УМКД. При самостоятельной работе следует прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и для освоения последующих разделов курса. Домашние задания также выполняются на основе изучения пройденной темы. Для расширения знаний по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы.

*ГОУ ВПО Российско-Армянский (Славянский) университет*

*Департамент развития образовательных программ и связей РАУ (ДРОПС)*