

**ГОУ ВПО Российско-Армянский (Славянский)  
университет**



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины:** Управление человеческими ресурсами в коммерческих организациях

**Автор (ы)** Гиносян Кристине Айковна, к.э.н., доцент  
*Ф.И.О, ученое звание (при наличии), ученая степень (при наличии)*

**Направление подготовки:** 38.03.02 Менеджмент

**Наименование образовательной программы:** «Менеджмент»

# 1. АННОТАЦИЯ

## 1.1. Короткое описание дисциплины

Основа любой современной коммерческой организации – ее человеческие ресурсы, так как от их знаний, навыков и возможностей зависит эффективность деятельности организации. Следовательно, становится очень важно правильно и действенно выбирать, набирать и задействовать в работе тот контингент сотрудников, который сумеет решать все поставленные цели и задачи в организации и побудит к ее развитию. Это особенно актуально и важно сегодня, так как все в мире быстро меняется, следовательно, и меняются как организации, их цели, требования к сотрудникам, так и люди, их потребности и т.д. Т.е. становится очень важно с учетом постоянных изменений, осуществлять более современные, действенные процессы, методы и способы управления человеческими ресурсами, решающие актуальные организационные проблемы.

## 1.2. Трудоемкость в академических кредитах и часах, формы итогового контроля (экзамен/зачет)

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах
<b>1. Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>	<b>72</b>
1.1. Аудиторные занятия, в т. ч.:	<b>36</b>
1.1.1. Лекции	<b>18</b>
1.1.2. Практические занятия, в т. ч.	<b>18</b>
1.1.2.1. Обсуждение прикладных проектов	
1.1.2.2. Кейсы	
1.1.2.3. Деловые игры, тренинги	
1.1.2.4. Контрольные работы	
1.1.2.5. Другое (указать) Тесты	
1.1.3. Семинары	
1.1.4. Лабораторные работы	
1.1.5. Другие виды (указать)	
1.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:	<b>36</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	<b>18</b>
1.2.2.2. Курсовые работы	
1.2.2.3. Эссе и рефераты	<b>18</b>
1.2.2.4. Другое (указать)	
1.3. Консультации	
1.4. Другие методы и формы занятий	
Итоговый контроль (экзамен, зачет, диф. зачет - указать)	<b>Зачет</b>

1.3. Взаимосвязь дисциплины с другими дисциплинами учебного плана специальности (направления)

Данный курс основывается на навыках и знаниях, сформированных в результате изучения таких дисциплин взаимосвязан с такими дисциплинами как «Основы менеджмента», «Теория организации», «Стратегический менеджмент», «Исследование систем управления».

1.4. Результаты освоения программы дисциплины:

<b>Код компетенции</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Наименование компетенции</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Код индикатора достижения компетенций</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Наименование индикатора достижений компетенций</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)
ПК-1.	Способен собирать и анализировать информацию для принятия необходимых управленческих решений в рамках тактического планирования	ПК-1.1  ПК-1.2  ПК-1.3	Осуществляет мониторинг информационных источников, необходимых для принятия управленческих решений Определяет методы и методики в рамках тактического планирования для принятия необходимых управленческих решений Осуществляет классификацию факторов и показателей в рамках разработки тактических решений
ПК-2.	Способен разрабатывать перспективные методы, модели и механизмы тактического планирования в условиях цифровизации	ПК-2.1  ПК-2.2  ПК-2.3	Изучает и систематизирует информационные потоки в рамках тактического планирования Определяет тенденции и перспективы принятия управленческих решений в условиях цифровизации Применяет методы и инструменты планирования и реализации управленческих решений

ПК-7.	Способен осуществлять документирование процесса управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений структурных подразделений организации	ПК-7.1  ПК-7.1  ПК-7.3	Использует навыки документирования результатов в рамках отдельных бизнес-процессов Применяет навыки управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов для развития структурных подразделений организации Определяет и сравнивает параметры экономических и управленческих процессов, протекающих в структурных подразделениях
ПК-8.	Способен эффективно реализовывать современные технологии профессионального развития персонала	ПК-8.1  ПК-8.2  ПК-8.3	Применяет навыки формирования команды и повышения ее сплоченности при осуществлении организационной деятельности Применяет современные технологии профессионального развития персонала для эффективного взаимодействия с руководством для решения поставленных задач Разрабатывает модели улаживания конфликтных ситуаций для профессионального развития персонала в организационных структурах
ПК-9.	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ПК-9.1  ПК-9.2	Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента Разрабатывает методы внедрения технологических и продуктовых инноваций в управлении организацией Выявляет организационные

		ПК-9.3	изменения в различных видах деятельности предприятия для реализации инновационных проектов
ПК-10.	Способен организовать труд персонала, осуществлять деятельность по обеспечению, поиску, привлечению, подбору и отбору персонала на предприятии(организации)	ПК-10.1	Использует навыки поиска, анализа и применения нормативных и правовых документов в области трудового законодательства при решении организационно-управленческих задач
		ПК-10.2	Оценивает эффективность профессиональных систем для обеспечения, поиска и привлечения, подбора и отбора квалифицированного персонала
		ПК-10.3	Применяет эффективные технологии и методики организации труда персонала

## 2. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

### 2.1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** формирования у студентов теоретических и практических навыков применения современных методов, способов и процессов управления человеческими ресурсами в коммерческих организациях.

**Задачи дисциплины:**

Развить у студентов знания:

- о стратегическом и системном подходах управления человеческими ресурсами в коммерческих организациях;
- о современных методах набора, отбора, оценки, адаптации и найма сотрудников в коммерческих организациях;
- о системы мотивации и стимулирования сотрудников современной организации;
- о системе обучения и развития персонала в современной организации;
- о зарубежных методах управления человеческими ресурсами в коммерческих организациях,
- о проблемах и путях совершенствования системы управления человеческими ресурсами современной коммерческой организации.

### 2.2. Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы (в академических часах и зачетных единицах) *(удалить строки, которые не будут применены в рамках дисциплины)*

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах	Распределение по семестрам					
		сем	сем	сем	сем.	сем	сем.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>2. Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>							
2.1. Аудиторные занятия, в т. ч.:	36						
2.1.1. Лекции	18						
2.1.2. Практические занятия, в т. ч.	18						
2.1.2.1. Обсуждение прикладных проектов							
2.1.2.2. Кейсы							
2.1.2.3. Деловые игры, тренинги							
2.1.2.4. Контрольные работы							
2.1.2.5. Другое (указать)							
2.1.3. Семинары							
2.1.4. Лабораторные работы							
2.1.5. Другие виды (указать)							
2.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:	36						
2.2.1. Подготовка к экзаменам							
2.2.2. Другие виды самостоятельной работы, в т.ч. (указать)							
2.2.2.1. Письменные домашние задания	18						
2.2.2.2. Курсовые работы							
2.2.2.3. Эссе и рефераты	18						
2.2.2.4. Другое (указать)							
2.3. Консультации							
2.4. Другие методы и формы занятий							
Итоговый контроль (Экзамен, Зачет, диф. зачет - указать)	зачет						

## 2.3. Содержание дисциплины

### 2.3.1. Тематический план и трудоемкость аудиторных занятий (модули, разделы дисциплины и виды занятий) по рабочему учебному плану

Разделы и темы дисциплины	Всего (ак. часов)	Лекции (ак. часов)	Практ. Занятия (ак. часов)	Семинары (ак. часов)	Лабор. (ак. часов)
1	2=3+4+5+6 +7	3	4	5	6
Тема 1. Управление человеческими ресурсами: современные подходы, актуальные проблемы и HR-тренды.	4	2		2	

Тема 2. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами в коммерческой организации	4	2		2	
Тема 3. Современные технологии подбора, отбора, оценки и выбора персонала в коммерческих организациях	4	2		2	
Тема 4. Адаптация персонала в коммерческих организациях	4	2		2	
Тема 5. Особенности современных методов стимулирования персонала в коммерческих организациях	8	4		4	
Тема 6. Современные технологии обучения, развития и оценки персонала в коммерческих организациях	8	4		4	
Тема 7. Проблемы повышения эффективности управления человеческими ресурсами в современных коммерческих организациях. Корпоративная культура	4	2		2	
<b>ИТОГО</b>	<b>36</b>	<b>18</b>		<b>18</b>	

### 2.3.2. Краткое содержание разделов дисциплины в виде тематического плана

#### **Тема 1. Управление человеческими ресурсами: современные подходы, актуальные проблемы и HR-тренды. (2 часа)**

Управление человеческими ресурсами (Human Resources Management) – стратегический и системный подход. Основные функции HR-системы. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование HR-функции в современной организации. Современные подходы к управлению персоналом: внутренний маркетинг (Internal Marketing), управление по ценностям (Management by Values). Модель управления по ценностям С. Долана и С. Гарсия. Управление талантами. Управление поколениями. HR-аналитика.

*Вопросы для практического занятия (2 часа):*

1. Определите сущность и систему управления человеческими ресурсами.
2. Представьте основные функции системы управления человеческими ресурсами.
3. Проанализируйте разные внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование HR-функции в современной организации.
4. Представьте современные подходы к управлению персоналом и сравните их, определяя положительные и отрицательные стороны каждого из них.

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Стратегическая и тактическая проблематика системы управления человеческими ресурсами коммерческой организации.
2. Проблемы управления поколениями в современных коммерческих организациях.
3. HR-аналитика: важность и необходимость.

## **Тема 2. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами в коммерческой организации (2 часа)**

Понятия «стратегия управления человеческими ресурсами» и «политика управления человеческими ресурсами (кадровая политика)» организации. Общая стратегия коммерческой организации и стратегия управления человеческими ресурсами: варианты взаимосвязи. Основные этапы и особенности разработки стратегии управления человеческими ресурсами. Классификации стратегий управления человеческими ресурсами. Варианты стратегий управления человеческими ресурсами и особенности кадровых политик коммерческой организаций. Примеры стратегий и кадровой политики разных современных коммерческих организаций.

*Вопросы для практического занятия (2 часа):*

1. Определите сущность стратегии и политики управления человеческими ресурсами в коммерческой организации.
2. Представьте взаимосвязь между общей стратегией коммерческой организации и ее стратегией управления человеческими ресурсами.
3. Раскройте этапы разработки рассматриваемой стратегии и определите варианты стратегий управления человеческими ресурсами (а также кадровой политики). Варианты представьте на примерах действующих разных коммерческих организаций.

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Сравнительный анализ подходов разработки и реализации разных вариантов стратегий управления человеческими ресурсами: определение преимуществ и недостатков каждой модели, а также определение наиболее приемлемой в данной ситуации стратегии управления человеческими ресурсами в существующей ситуации в отдельной коммерческой организации (представьте на примерах).

## **Тема 3. Современные технологии подбора, отбора, оценки и выбора персонала в коммерческих организациях (2 часа)**

Процедура подбора персонала. Кто в коммерческих организациях отвечает за вопросы подбора персонала? Разработка требований к должности (Job Profile). Источники привлечения персонала в коммерческие организации. Современные технологии подбора персонала. Современные методы отбора и оценки персонала в коммерческих организациях.

Принятие решения о приеме на работу, предложение о работе. Digital технологии в подборе персонала.

*Вопросы для практического занятия (2 часа):*

1. Представьте процесс подбора персонала.
2. Определите ответственных лиц или служб за вопросы подбора персонала.
3. Раскройте особенности разработки основных требований к разным должностям.
4. Опишите основные источники привлечения персонала в коммерческих организациях.
5. Выявите современные методы отбора и оценки персонала коммерческой организации, а также особенности принятия решения о приеме на работу.
6. Определите Digital технологии в подборе персонала.
7. Представьте и проанализируйте особенности подбора, отбора, оценки и выбора персонала в действующих отечественных и зарубежных коммерческих организациях.

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Сравнительный анализ разных действующих моделей подбора, отбора, оценки и выбора персонала в действующих отечественных и зарубежных коммерческих организациях, определение преимуществ и недостатков, а также действенность каждой из них в разных ситуациях и разных отраслевых коммерческих организациях.

#### **Тема 4. Адаптация персонала в коммерческих организациях (2 часа)**

Основные цели, задачи и направления адаптации. Продолжительность адаптационного периода. Особенности адаптации различных категорий персонала. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации персонала. Основные этапы адаптации персонала. Программы адаптации (ориентации) персонала в современных организациях. Критерии оценки результатов адаптации. «Симптомы» психологической дезадаптации сотрудника.

*Вопросы для практического занятия (2 часа):*

1. Определите сущность, цели, задачи и направления адаптации персонала в коммерческой организации.
2. Представьте особенности адаптации различных категорий персонала.
3. Опишите основные факторы, влияющие на процесс адаптации персонала, а также этапы данного процесса.
4. Представьте роль программы адаптации персонала в современной организации, а также критерии оценки результатов адаптации.
5. Определите «симптомы» психологической дезадаптации сотрудника.

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Сравнение разных моделей и применяемых методов адаптации персонала в разных ситуациях в зарубежных и отечественных организациях, а также возникающих проблемы при их использовании.
2. Определение наиболее действенных методов и способов адаптации персонала в современных отечественных коммерческих организациях.

## **Тема 5. Особенности современных методов стимулирования персонала в коммерческих организациях (4 часа)**

Новые подходы к мотивации и стимулированию персонала: мотивация 3.0. Типы мотивации сотрудников: типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова. Современные формы стимулирования персонала. Особенности стимулирования сотрудников с разными типами трудовой мотивации. От управления мотивацией к управлению благополучием сотрудников. Well-being программы. Практики стимулирования персонала в современных действующих зарубежных и отечественных организациях.

*Вопросы для практических занятий (4 часа):*

1. Определите необходимость и сущность мотивации и стимулирования персонала в современных организациях.
2. Раскройте новые подходы к мотивации и стимулированию персонала, а также типы мотивации сотрудников.
3. Проанализируйте современные формы стимулирования персонала и особенности стимулирования сотрудников с разными типами трудовой мотивации.
4. Определение важности применения принципа от управления мотивацией к управлению благополучием сотрудников.
5. Анализ практики стимулирования персонала в современных действующих зарубежных и отечественных организациях

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Проанализировать системы стимулирования персоналом в разных действующих отечественных и зарубежных организациях и определить уровень их эффективности и действенности на практике.
2. Представить собственное мнение о действенных методах мотивации и стимулирования персонала в современных отечественных организациях.

## **Тема 6. Современные технологии обучения, развития и оценки персонала в коммерческих организациях (4 часа)**

Современные концепции развития персонала: концепция обучающейся организации (Learning Organization Concept), корпоративный университет (Corporate University), управление знаниями (Knowledge Management), управление талантами (Talent Management). Основные направления развития персонала в организациях. Современные формы наставничества. Сторителлинг. Digital технологии в обучении персонала. Подходы к управлению карьерой. Развитие командного взаимодействия - teaming. "Нетрадиционные" подходы к развитию персонала: «FISH» философия, Sign spinning, лидерство без титулов. Практики обучения и развития персонала в современных действующих зарубежных и отечественных организациях. Основные цели и формы оценки персонала. Современные методы оценки персонала. Обратная связь и принятие решений по итогам оценки. Digital технологии в оценке персонала. Инструменты психометрической оценки.

*Вопросы для практических занятий (4 часа):*

1. Определите современные концепции развития персонала и сравните их.
2. Раскройте основные направления развития персонала в современных организациях.

3. Проанализируйте современные подходы к управлению карьерой.
4. Определение "нетрадиционные" подходы к развитию персонала.
5. Проанализируйте практики обучения и развития персонала в современных действующих зарубежных и отечественных организациях
6. Представьте современные методы оценки персонала. Обратная связь и принятие решений по итогам оценки.
7. Раскройте сущность и особенности Digital технологии в обучении и оценке персонала.
8. Представьте примеры систем развития и оценок персонала в разных действующих организациях.

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Проанализировать современные подходы к развитию персонала в организации, определить их преимущества и недостатки, а также предложить свои методы развития персонала в современных отечественных организациях.
2. Представить и сравнить современные методы оценки персонала, определить их преимущества и недостатки, а также предложить свои способы оценки персонала в современных отечественных организациях.
3. Представить сравнительный анализ систем развития и оценок персонала в разных действующих отечественных и зарубежных организациях: определить проблемные зоны и пути их решения.

**Тема 7. Проблемы повышения эффективности управления человеческими ресурсами в современных коммерческих организациях. Корпоративная культура (2 часа)**

Основные проблемы системы управления человеческими ресурсами в современных организациях и способы их разрешения. Примеры эффективно и неэффективно действующих систем управления персоналом в разных зарубежных и отечественных организациях. Корпоративная культура: сущность, виды и особенности.

*Вопросы для практического занятия (2 часа):*

1. Определите основные проблемы эффективной системы управления человеческими ресурсами в современной организации и предложите их решения.
2. Приведите примеры эффективно и неэффективно действующих систем управления человеческими ресурсами в разных существующих коммерческих организациях.
3. Приведите примеры корпоративных культур разных действующих компаний, определяя проблемные стороны и пути их решения.

*Задания для самостоятельной работы:*

1. Проанализировать проблемы эффективной систему управления человеческими ресурсами коммерческой организации на примере разных фирм и сформировать свою модель действенной системы управления персоналом в современной организации.

***Список литературы для всех разделов:***

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с.
2. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.
3. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 272 с.
4. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 235 с.
5. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Бирман. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. - 346 с.
6. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В; Под ред.В.И. Еремина- Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.
7. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание/ Перевод с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2009.
8. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс. 2004.
9. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004.
10. Управление персоналом организации /под ред. П.Э.Шлендера. М: ИНФРА-М. 2010.
11. Дейв Ульрих. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR менеджера в организации, (Dave Ulrich «Human Resources Champions, The next agenda for adding value and delivering results»), М., СПб, Киев: Вильямс, 2007.
12. Дейв Ульрих и Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество (The HR Value Proposition). Претекст, 2007.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд.4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2000.
14. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М. 2009.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. 2-е изд, доп. М.: ИНФРА-М. 2009.
16. Беккер Б., Хьюзелид М., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: пер. с англ. М.: ООО И.Д.Вильямс, 2007.
17. Фитц-Енц Ж. Как измерить HR-менеджмент. – М.: НИРРО, 2009.
18. Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3. С. 111-117.
19. Armstrong, Michael (2011). Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management. KoganPage, 5<sup>th</sup> ed.
20. Boxall, P., & Purcell, J. Strategy and human resource management, Houndmills: Palgrave MacMillan, 2011. Third edition.

### 2.3.3. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционные и семинарские занятия по курсу «Управление человеческими ресурсами в коммерческих организациях» проводятся в аудиториях РАУ, с применением слайдовых презентаций в формате Power Point. Учебные материалы и презентации, а также задания для семинарских занятий заранее предоставляются студентам в печатном виде, электронные ресурсы рассылаются на электронные адреса студентов.

### 2.4. Модульная структура дисциплины с распределением весов по формам контролей

Формы контролей	Вес формы (форм) текущего контроля в результирующей оценке текущего контроля (по модулям)		Вес формы промежуточного контроля в итоговой оценке промежуточного контроля		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей (семестровой оценке)	Весы результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля
	M1 <sup>1</sup>	M2	M1	M2	M1	M2		
<b>Вид учебной работы/контроля</b>	M1 <sup>1</sup>	M2	M1	M2	M1	M2		
Контрольная работа <i>(при наличии)</i>								
Устный опрос <i>(при наличии)</i>	0,5							
Тест <i>(при наличии)</i>				0,5				
Лабораторные работы <i>(при наличии)</i>								
Письменные домашние задания <i>(при наличии)</i>				0,5				
Реферат <i>(при наличии)</i>								
Эссе <i>(при наличии)</i>								
Проект <i>(при наличии)</i>		0,5						
<i>Другие формы (при наличии)</i>								
Весы результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей					0,5	0,5		
Весы оценок промежуточных контролей в итоговых оценках					0,5	0,5		

<sup>1</sup> Учебный Модуль

промежуточных контролей								
Вес итоговой оценки 1-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей							0,5	
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей							0,5	
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля								0,5
<b>Вес итогового контроля (Экзамен/зачет) в результирующей оценке итогового контроля</b>								0,5 (зачет)
	$\Sigma = 1$							

### 3. Теоретический блок (указываются материалы, необходимые для освоения учебной программы дисциплины)

#### 3.1. Материалы по теоретической части курса

##### 3.1.1. Учебники и учебные пособия

#### Основная литература:

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с.
2. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.
3. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2018.
4. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2017.
5. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Бирман. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017.
6. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В; Под ред.В.И. Еремина- Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016.

7. Управление персоналом организации /под ред. П.Э.Шлендера. М: ИНФРА-М. 2010.
8. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание/ Перевод с англ. Под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2009.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. 2-е изд, доп. М.: ИНФРА-М. 2009.
10. Дейв Ульрих. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR менеджера в организации, (Dave Ulrich «Human Resources Champions, The next agenda for adding value and delivering results»), М., СПб, Киев: Вильямс, 2007.
11. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс. 2004.
12. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004.

### **Дополнительная литература:**

1. Дейв Ульрих и Уэйн Брокбэнк. HR в борьбе за конкурентное преимущество (The HR Value Proposition). Претекст, 2007.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд.4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2000.
3. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М. 2009.
4. Беккер Б., Хьюзелид М., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность: пер. с англ. М.: ООО И.Д.Вильямс, 2007.
5. Фитц-Енц Ж. Как измерить HR-менеджмент. – М.: НИРО, 2009.
6. Московская А. Кадровые стратегии промышленных предприятий (по результатам выборочных обследований) // Проблемы теории и практики управления. 2003. № 3. С. 111-117.
7. Armstrong, Michael (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. KoganPage, 5<sup>th</sup> ed.
8. Boxall, P., & Purcell, J. Strategy and human resource management, Houndmills: Palgrave MacMillan, 2011. Third edition.

### **Электронные ресурсы**

1. [http:// www.hrdocs.ru](http://www.hrdocs.ru)
2. <https://www.hr-director.ru/>
3. <http://www.personneltoday.com/>
4. <http://www.workforce.com/>
5. <http://www.hrmagazine.co.uk/>
6. <http://www.hcamag.com/>
7. <http://www.hrmamerica.com/>
8. <http://www.hrmonline.ca/>

### 3.1.2. Краткие конспекты лекций

#### **Тема 1. Управление человеческими ресурсами: современные подходы, актуальные проблемы и HR-тренды.**

В данном разделе определяется стратегический и системный подход к управлению человеческими ресурсами в коммерческой организации. Рассматриваются основные внутренние и внешние факторы, влияющие на систему управления человеческими ресурсами, а также представляются современные модели и подходы к управлению персоналом (управление по ценностям, управление талантами, управление поколениями и т.д.).

#### **Тема 2. Стратегия и политика управления человеческими ресурсами в коммерческой организации**

В изучаемом разделе студентам представляется важность и необходимость разработки стратегии и политики управления человеческими ресурсами, а также варианты взаимосвязи между общей стратегией организации и стратегией управления человеческими ресурсами, определяются проблемы во время их разработки, а также приводятся примеры стратегий и кадровых политик разных действующих организаций.

#### **Тема 3. Современные технологии подбора, отбора, оценки и выбора персонала в коммерческих организациях**

Рассматриваемая тема посвящена современным технологиям подбора, отбора, оценки и выбора персонала в коммерческих организациях. Определяются процедура и технологии подбора, источники привлечения персонала в коммерческие организации, методы отбора и оценки персонала, а также особенности принятия решения на работу сотрудника в действующих современных коммерческих организациях. Отдельно также рассматриваются Digital технологии в подборе персонала.

#### **Тема 4. Адаптация персонала в коммерческих организациях**

Данная тема раскрывает основные цели, задачи и направления адаптации персонала организации, особенности адаптации различных категорий персонала, основные факторы, влияющие на процесс адаптации, а также основные этапы адаптации персонала. Здесь также рассматриваются программы адаптации персонала в современных организациях, критерии оценки результатов адаптации и «симптомы» психологической дезадаптации сотрудника. Все это определяется на примерах действующих организаций.

## **Тема 5. Особенности современных методов стимулирования персонала в коммерческих организациях**

Данный раздел определяет новые подходы к мотивации и стимулированию персонала, типологическую концепцию трудовой мотивации В.И. Герчикова, представляет современные формы стимулирования персонала, а также особенности стимулирования сотрудников с разными типами трудовой мотивации - от управления мотивацией к управлению благополучием сотрудников. Все вопросы рассматриваются на примерах современных действующих зарубежных и отечественных организаций.

## **Тема 6. Современные технологии обучения, развития и оценки персонала в коммерческих организациях**

Рассматриваемая тема преследует цели представления студентам современных концепций, технологий и направлений развития персонала в коммерческих организациях, подходы к управлению карьерой, «нетрадиционные» подходы к развитию сотрудников, а также современные методы оценки персонала, в том числе Digital технологии в оценке персонала и инструменты психометрической оценки.

## **Тема 7. Проблемы повышения эффективности управления человеческими ресурсами в современных коммерческих организациях. Корпоративная культура.**

В данном разделе представляются примеры эффективно и неэффективно действующих систем управления персоналом в разных зарубежных и отечественных организациях и на основе рассматриваемого определяются основные проблемы и вопросы действенной системы управления человеческими ресурсами в современных организациях и способы их разрешения. Также определяется важность наличия развитой корпоративной культуры как метода повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами.

### **Глоссарий/терминологический словарь**

**Управление человеческими ресурсами** – это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

**Система управления человеческими ресурсами** - это одна из основных систем организации менеджмента на предприятии, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации и которая состоит из функциональной, информационной, социально-психологической, финансовой и правовой подсистем.

**Стратегия управления человеческими ресурсами** – генеральное направление действий руководства по отношению к персоналу, включающее совокупность критериев, принципов, методов и форм организованного поведения, направленных на воплощение в жизнь стратегии эффективного функционирования и развития организации.

**Кадровая политика** — это ядро системы управления персоналом, которое включает в себя нормы, правила, цели, определяющие содержание работы с персоналом.

**Подбор персонала** - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

**Набор персонала** - комплектование необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которых организация отбирает подходящих для нее работников.

**Оценка персонала** - система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.

**Адаптация персонала** - процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.

**Мотивация сотрудника** - побуждение персонала к действию.

**Стимулирование сотрудника**- совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.

**Развитие персонала** - это система взаимосвязанных действий, элементами которой являются: выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирования организационной культуры.

**Карьера сотрудника** - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

**Повышение эффективности системы управления человеческими ресурсами** – система методов, технологий и способов улучшения процесса, методов, принципов и технологий управления человеческими ресурсами организации.

**4. Фонды оценочных средств (указываются материалы, необходимые для проверки уровня знаний в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины).**

**4.1. Планы практических и семинарских занятий**

Курс «Управления человеческими ресурсами в коммерческих организациях» рассчитан на 1 семестр – 27 аудиторных часов. Курс изучается в форме лекций (36 часов) и практических занятий (18 часов) для очного отделения направление «Менеджмент».

После каждой пары лекций проводится пара семинарских занятий по пройденному материалу. На практических занятиях проводится текущий контроль знаний студентов с целью определения качества усвоения лекционного материала в форме устных, письменных опросов, а также тестовых заданий на практических занятиях.

На практических занятиях, исходя из тематики конкретного занятия, студентам задается конкретное задание, например, 1. представить определенную действующую отечественную организацию, проанализировать ее трудовые ресурсы, процесс и методов управления человеческими ресурсами; 2.определить проблемы системы управления человеческими ресурсами в конкретной действующей организации и предложить способы их решения, а также варианты развития рассматриваемой системы; 3. Сравнить модели управления человеческими ресурсами в американской, японской, российской и армянской организациях и представить, на основе данного анализа, действенную модель управления человеческими ресурсами в современной организации и т.д. Для выполнения заданий студенты могут работать как отдельно, так и в группах от 3 до 5 человек.

Примерами тестов являются:

**1. Персонал — это...**

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

**2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:**

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

**3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:**

**Вариант А:**

1. Собрать информацию о персонале.
2. Определить цели планирования производства.
3. Спланировать потребность в персонале.
4. Спланировать использование персонала.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

**Вариант Б:**

1. Спланировать потребность в персонале.

2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

**Вариант В:**

1. Спланировать расходы на персонал организации.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать потребность в персонале.

**Вариант Г:**

1. Спланировать использование персонала.
2. Определить цели планирования производства.
3. Собрать информацию о персонале.
4. Спланировать расходы на персонал организации.
5. Спланировать потребность в персонале.

**4. Современные концепции управления персоналом базируются ...**

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

**5. Планирование человеческих ресурсов - это...**

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

**6. Должностная инструкция:**

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику;
- Г) только описание рабочего места.

**7. К внешнему движению персонала относят...**

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

**8. Набор персонала - это...**

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

**9. Компетенция персонала:**

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта.

**10. Суть делегирования состоит:**

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- В) в установлении приоритетов;
- Г) в доверии к своим подчиненным.

*4.2. Материалы по практической части курса*

*4.2.1. Учебно-методические пособия*

1. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с.
2. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.
3. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков ; под ред. В.И. Еремина. — Москва : ИНФРА-М, 2018.
4. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2017.
5. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Бирман. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017.
6. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В; Под ред.В.И. Еремина- Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016.
7. Управление человеческими ресурсами : теория и практика : учеб. пособие / А.С. Лифшиц. — Москва : РИОР: ИНФРА-М, 2018.
8. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: Учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. - Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2015.
9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд.4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2000.

*5. Тематика рефератов, эссе и других форм самостоятельных работ*

1. Управление человеческими ресурсами (Human Resources Management) – стратегический и системный подход.
2. Основные функции HR-системы.
3. Внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование HR-функции в современной организации.
4. Современные подходы к управлению персоналом.
5. Модель управления по ценностям С. Долана и С. Гарсиа.
6. Управление талантами.
7. Управление поколениями.
8. Общая стратегия коммерческой организации и стратегия управления человеческими ресурсами: варианты взаимосвязи.
9. Основные этапы и особенности разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
10. Классификации стратегий управления человеческими ресурсами.
11. Стратегия управления человеческими ресурсами и кадровая политика.
12. Современные технологии и процедура подбора и отбора персонала.
13. Разработка требований к должности (Job Profile).
14. Источники привлечения персонала в коммерческие организации.
15. Современные технологии подбора персонала.
16. Современные методы отбора и оценки персонала в коммерческих организациях.  
Принятие решения о приеме на работу, предложение о работе.
17. Digital технологии в подборе персонала.
18. Основные цели, задачи и направления адаптации.
19. Особенности адаптации различных категорий персонала.
20. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации персонала.
21. Основные этапы адаптации персонала.
22. Программы адаптации (ориентации) персонала в современных организациях.
23. Критерии оценки результатов адаптации.
24. «Симптомы» психологической дезадаптации сотрудника.
25. Новые подходы к мотивации и стимулированию персонала.
26. Типы мотивации сотрудников: типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова.
27. Современные формы стимулирования персонала.
28. Особенности стимулирования сотрудников с разными типами трудовой мотивации.
29. Well-being программы.
30. Современные концепции развития персонала.
31. Основные направления развития персонала в организациях.
32. Подходы к управлению карьерой.
33. Развитие командного взаимодействия - teaming.
34. "Нетрадиционные" подходы к развитию персонала: «FISH» философия, Sign spinning, лидерство без титулов.
35. Основные цели и формы оценки персонала.
36. Современные методы оценки персонала.
37. Digital технологии в обучение и оценке персонала.
38. Основные проблемы системы управления человеческими ресурсами в современных организациях и способы их разрешения.
39. Развитие корпоративной культуры предприятия.

6. Образцы вариантов контрольных работ, тестов и/или других форм текущих и промежуточных контролей

**1. Персонал — это...**

- А) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- Б) трудоспособная часть населения страны;
- В) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- Г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции;

**2. В практическое управление персоналом в любой организации включены:**

- А) только служба управления персоналом;
- Б) все работники и все службы на предприятии;
- В) только линейные менеджеры;
- Г) все лица и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом.

**3. Определите правильную последовательность работы с персоналом в организации:**

**Вариант А:**

1. Собрать информацию о персонале.
2. Определить цели планирования производства.
3. Спланировать потребность в персонале.
4. Спланировать использование персонала.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

**Вариант Б:**

1. Спланировать потребность в персонале.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать расходы на персонал организации.

**Вариант В:**

1. Спланировать расходы на персонал организации.
2. Спланировать использование персонала.
3. Определить цели планирования производства.
4. Собрать информацию о персонале.
5. Спланировать потребность в персонале.

**Вариант Г:**

1. Спланировать использование персонала.
2. Определить цели планирования производства.
3. Собрать информацию о персонале.
4. Спланировать расходы на персонал организации.
5. Спланировать потребность в персонале.

**4. Современные концепции управления персоналом базируются ...**

- А) в основном на принципах и методах административного управления;
- Б) только на возрастающей роли личности работника;
- В) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- Г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

**5. Планирование человеческих ресурсов - это...**

- А) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- Б) процесс выбора методов планирования;
- В) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- Г) совокупность различных планов.

**6. Должностная инструкция:**

- А) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- Б) перечень функций работника;
- В) описание рабочего места и требований к работнику;
- Г) только описание рабочего места.

**7. К внешнему движению персонала относят...**

- А) текучесть кадров;
- Б) квалификационное;
- В) межцеховое;
- Г) все выше перечисленное.

**8. Набор персонала - это...**

- А) совокупность методов работы с персоналом;
- Б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- В) отбор из некоторого числа претендентов;
- Г) определение источников покрытия потребности в персонале.

**9. Компетенция персонала:**

- А) знания, навыки, способность к общению;
- Б) уровень общих знаний;
- В) способности к работе;
- Г) уровень интеллекта.

**10. Суть делегирования состоит:**

- А) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- Б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- В) в установлении приоритетов;
- Г) в доверии к своим подчиненным.

**7.Методический блок**

**7.1. Методика преподавания**

Преподавание дисциплины «Управление человеческими ресурсами в коммерческих организациях» предусматривает сочетание лекций, практических занятий, а также самостоятельной работы со студентом. Во время лекции раскрывается суть разделов дисциплины. Во время практических занятиях проводятся опросы студентов с целью определения уровня усвоения тем, организуются деловые игры и актуальные тематические дискуссии, решаются тесты. Самостоятельная работа студента осуществляется с помощью выполнения индивидуальных или групповых самостоятельных исследовательских работ студентами.

Цель самостоятельной работы студента усвоение лекционного материала, подготовка к семинарским занятиям и контрольным мероприятиям, изучение дополнительной литературы, работа с Интернет-ресурсами, подготовка к зачету.

Для подготовки к семинарским занятиям студент должен хорошо ознакомиться с темой представленной лектором, изучая также дополнительную литературу. Студент имеет право выносить на обсуждения на семинаре проблемы, имеющие отношение к теме текущего семинарского занятия.

Студент *обязан* в полном объеме использовать время лекционных, семинарских занятий, самостоятельной работы, предусмотренной настоящим учебно-методическим комплексом, для изучения соответствующих разделов дисциплины, и *своевременно* обращаться к преподавателю в случае возникновения затруднений при освоении материала, выполнении самостоятельной работы и подготовке к промежуточному и итоговому контролю.