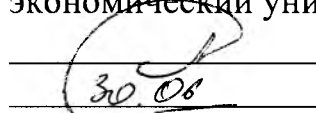
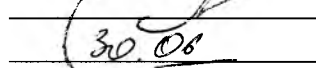


Учреждение образования  
«Белорусский государственный экономический университет»

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

 А.В. Егоров

 2026

Регистрационный № УД 2046-26/уч.

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Учебная программа учреждения образования  
по учебной дисциплине для специальностей  
6-05-0412-01 «Менеджмент»

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта общего высшего образования ОСВО 6-05-0412-01-2023 и учебных планов по специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент».

**СОСТАВИТЕЛИ:**

Е.В.Воронцов, профессор кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», доктор экономических наук, профессор;

Е.А.Грицовец, ассистент кафедры организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет».

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

Т.Н. Беляцкая, заведующий кафедрой менеджмента учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», доктор экономических наук, доцент;

М.В. Лысенкова, доцент кафедры экономики промышленных предприятий учреждения образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», кандидат экономических наук, доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой организации и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 07 от 05 2025);

Методической комиссией по специальностям «Экономика и управление на предприятии», «Экономика и управление», «Менеджмент (по направлениям)», «Менеджмент», «Экономика» с профилизацией «Экономика инноваций и развитие бизнеса» учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 5 от 27.05 2025);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 30 от 06 2025).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» направлена на организацию изучения основных категорий и положений теории и практики управления ресурсами на предприятии, принципов и закономерностей развития трудовых отношений между нанимателем и работником.

Учебная программа дисциплины охватывает изучение ключевых аспектов управления человеческими ресурсами субъектов хозяйствования, роль и место управления человеческими ресурсами в системе менеджмента современной организации, теоретические и прикладные аспекты разработки HR-стратегии, технологии привлечения, адаптации и оценки человеческих ресурсов для предоставления дополнительной ценности ключевым аудиториям. Принципы и методы развития человеческих ресурсов в соответствии с образовательным стандартом специальности.

**Цель** преподавания учебной дисциплины - обеспечение подготовки специалиста, обладающего знаниями и практическими навыками управления человеческими ресурсами в условиях рыночной экономики.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

- изучить место человеческих ресурсов в портфеле ресурсов организации, их состав и декомпозицию до уровня, требуемого бизнес целью организации;
- выяснить сущность управления человеческими ресурсами в организации;
- изучить основы разработки HR-стратегии для предоставления дополнительной ценности ключевым аудиториям;
- раскрыть современные подходы к управлению человеческими ресурсами;
- освоить современные технологии и инструменты управления человеческими ресурсами;

сформировать у магистрантов ориентацию на непрерывное профессиональное и социальное развитие.

В результате изучения учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» формируется следующая **компетенция**:

**специализированная:**

-проводить анализ человеческих ресурсов организации, выявлять тенденции их развития и оценивать эффективность использования.

В результате изучения учебной дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обучающийся должен:

**знать:**

бизнес-процессы в области управления человеческими ресурсами и роль в них линейных, функциональных менеджеров и специалистов по управлению человеческими ресурсами;

основную цель управления человеческими ресурсами;

место человеческих ресурсов в портфеле ресурсов организации;  
методы трансформации человеческих ресурсов в другие интеллектуальные и экономические ресурсы;

особенности управления человеческими ресурсами на отечественных предприятиях и за рубежом;

методики планирования, выявления, развития, и оценки человеческих ресурсов в организации;

**уметь:**

применять современные методы оценки человеческих ресурсов;  
проектировать системы управления человеческими ресурсами;  
трансформировать человеческие ресурсы в другие ресурсы организации;

оценивать эффективность управления человеческими ресурсами в организации;

разрабатывать мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов в организации;

разрабатывать программы развития человеческих ресурсов и оценивать их эффективность;

**иметь навык:**

анализа портфеля ресурсов организации;  
разработки HR-стратегии компании;  
использования технологий и инструментов выявления и оценки конкретных видов человеческих ресурсов для достижения стратегических преимуществ организацией;

формирования и развития эффективных служб управления человеческими ресурсами.

В рамках образовательного процесса по данной учебной дисциплине студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки по специальности, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально-культурной и общественной жизни страны.

Учебная дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к модулю «Экономика и управление человеческими ресурсами» компонента учреждения образования.

Учебная дисциплина «Управление человеческими ресурсами» теоретически и методологически связана с учебными дисциплинами «Экономика организации», «Креативный менеджмент», «Управление организацией» (нет таких дисциплин в учебном плане «Менеджмент») и др.

Форма получения высшего образования: дневная.

В соответствии с учебным планом университета на изучение учебной дисциплины отводится:

общее количество учебных часов – 96, аудиторных – 52 часа, из них лекции 26 часов, семинарские занятия – 26 часов.

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

- для дневной формы получения высшего образования:

5 семестр - лекции – 26 часов, семинарские занятия – 26 часов.

Самостоятельная работа студента – 44 часа.

Трудоемкость - 3 зачетных единицы.

Форма промежуточной аттестации по учебной дисциплине – зачет.

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Кадровый менеджмент: от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами**

Зарождение и развитие профессии управления человеческими ресурсами (HR). Сущность терминов «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «человеческий фактор», «работники», «трудовой потенциал», «человеческий капитал». Понятие и эволюция кадрового менеджмента. Основные модели кадрового менеджмента. Современные взгляды на различия понятий «управление персоналом» (УП) и «управление человеческими ресурсами» (УЧР). Управление человеческими ресурсами как новая функция менеджмента. Влияние реалий внешнего рынка на становление кадрового менеджмента.

### **Тема 2. Место человеческих ресурсов в портфеле ресурсов организации**

Соотношение терминов «ресурсы», «человеческие ресурсы». Информация необходимая для организации систем управления. Отличие терминов: интеллектуальные ресурсы, интеллектуальные активы, интеллектуальный капитал; классификация ресурсов; интеллектуальный капитал и человеческие ресурсы; особенности человеческих ресурсов и их характеристика. Принципиальные отличия человеческих ресурсов от других интеллектуальных и экономических ресурсов. Состав человеческих ресурсов, идентификация человеческих ресурсов, ресурсное дерево организации. Трансформация ресурсов. Полемика о понятиях «персонал» и «человеческие ресурсы».

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

Сущность управления человеческими ресурсами. Характеристика, специфические функции и основные требования к системе УЧР. Основная цель системы УЧР. Направленность деятельности по УЧР на результат. Понятие добавленной ценности. Виды добавленной ценности. Подходы к определению добавленной ценности. Поведение человеческих ресурсов. Методы управления человеческими ресурсами. Процесс управления человеческими ресурсами и его составляющие элементы. Элементы концепции ценности HR и критерии службы УЧР. Роли HR-специалиста в системе УЧР. (Стратегический партнер. Агент изменений. Эксперт в области процессов. Защитник сотрудников.) Основные требования к системе УЧР.

#### **Тема 4. От систем управления персоналом к системам управления человеческими ресурсами**

Два уровня управления людьми в организации. Организационно-распорядительная область: Отбор, прием и увольнение персонала, Понятие и значение оценки деятельности персонала. Цели, задачи и принципы оценки персонала. Виды и методы оценки персонала. Организация заработной платы и стимулирование, социальные аспекты управления, делопроизводство в работе с персоналом.

Собственно, уровень управления человеческими ресурсами. Виды деятельности в области управления человеческими ресурсами. Стратегическая направленность управления человеческими ресурсами. Процесс трансформации систем управления персоналом в системы управления человеческими ресурсами. Комплексность трансформации систем управления персоналом в системы управления человеческими ресурсами. Удовлетворение потребностей клиентов, инвесторов, сотрудников и менеджеров.

#### **Тема 5. Сферы деятельности в системе УЧР**

Внешняя среда организации и ее влияние на управление человеческими ресурсами. Внешние ключевые заинтересованные группы. Служба управления человеческими ресурсами и инвесторы. Служба управления человеческими ресурсами и клиенты. Внутренние ключевые заинтересованные группы. Служба управления человеческими ресурсами и линейные менеджеры. Служба управления человеческими ресурсами и сотрудники.

#### **Тема 6. Технологии и инструменты управления человеческими ресурсами при создании ценности для заинтересованных групп**

Основные направления в деятельности по управлению человеческими ресурсами при создании ценности. Технологии и инструменты создания ценности для сотрудников. Анализ движения сотрудников. Теория управления результатами труда. Новые технологии HR-службы, создающие ценность. Деятельность организации по созданию ценности. Деловая оценка человеческих ресурсов. Традиционные методы аттестации. Управление методом оценки эффективности. Оценочные центры. Знания как важнейший человеческий ресурс. Управление знаниями. Специфика управления знаниями.

#### **Тема 7. Стратегическое управление человеческими ресурсами**

Концепция стратегии. Понятие стратегии. Ключевые концепции стратегии. Основные составляющие предмета стратегии. Формулирование стратегии. Бизнес-стратегия организации и бизнес-стратегия управления

человеческими ресурсами. Концепция стратегического УЧР. Разработка HR-стратегии. (Разработка организационных возможностей или коллективного мировоззрения организации). Цели стратегического УЧР. Модели стратегического УЧР. Стратегическое УЧР и стратегии УЧР. Стратегическое соответствие. Стратегическое соответствие и гибкость. HR – модель Д.Ульриха. Планирование человеческих ресурсов. Сущность планирования человеческих ресурсов. Ступени долгосрочного планирования ЧР организации. Инициатива и организационная культура в стратегическом управлении человеческими ресурсами

## **Тема 8. Управление человеческими ресурсами и компетентность**

Компетентностный подход в образовании: международный опыт. Понятия компетентности и компетенции. Структура компетентности. Типы и виды компетентности. Модели компетенций в европейском профессиональном образовании. Квалификационная и компетентностная модели подготовки выпускника вуза. Новые роли специалистов по УЧР. Модель компетенций высокопрофессионального и успешного специалиста по УЧР. Насколько HR-специалисты демонстрируют компетентность в стратегической работе, HR-работе, знании бизнеса, HR-технологиях, а также обладают необходимыми личностными качествами.

## **Тема 9. Управление развитием человеческих ресурсов**

Основы управления развитием человеческих ресурсов. Понятие развития человеческих ресурсов. Задачи и методы развития человеческих ресурсов. Условия развития человеческих ресурсов. Элементы и этапы развития человеческих ресурсов.

Индивидуальное и групповое развитие человеческих ресурсов. Понятие группового развития. Тотальная квалификация. Групповое самообучение. Инструменты геймификации в системе развития человеческих ресурсов. Тенденции обучения и развития HR-специалистов. Основы андрагогики. Принципы профессионального развития взрослых (HR-сотрудников)

Организационное развитие. Новые концепции развития человеческих ресурсов. Стратегическое развитие человеческих ресурсов. Тенденции развития человеческих ресурсов и управление поведением персонала. Индивидуальные различия. Соответствие работника занимаемой должности. Проверка уровня интеллектуального развития.

Элементы развития человеческих ресурсов. Цели, методы и концепция. Выявление и оценка потенциала. Планирование преемственности. Индивидуальные собеседования по развитию человеческих ресурсов.



## **Тема 10. Пути развития и совершенствования подразделений управления человеческими ресурсами**

Соответствие HR-структуры организации бизнеса. Монобизнес и функциональная организация HR-службы. Холдинг и организация интегрированной HR-службы. Диверсификационный бизнес и коллективная организация HR-службы.

Способы развития подразделений управления человеческими ресурсами. Формирование и развитие команды. Сравнительная характеристика группы и команды. Создание высокопрофессиональных команд из HR-специалистов. Виды команд. Роли членов в команде. Качества высокоэффективной команды. Стадии развития команды. Аудит подразделений УЧР, критерии их оценки.

## **Тема 11. Трансформация человеческих ресурсов в дополнительную ценность**

Взаимосвязь человеческих ресурсов с другими видами ресурсов организации. Влияние характеристик человеческих ресурсов на другие ресурсы и на процесс их трансформации. Проблемы трансформации. Факторы, влияющие на процесс трансформации. Проектирование структур трансформации человеческих ресурсов в другие ресурсы. Графическое изображение процесса трансформации человеческих ресурсов.

## **Тема 12. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами**

Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Подходы к оценке эффективности УЧР. Общие методы оценки эффективности УЧР. Критерии и показатели измерения эффективности УЧР. Практические методы оценки эффективности УЧР. Оценка эффективности УЧР по вкладу в добавленную стоимость. Измерение удовлетворенности работников организации. Проверка эффективности УЧР по эталону. Предпочтительный подход оценки эффективности УЧР.

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Дневная форма получения высшего образования

| Номер<br>раздела,<br>темы | Название раздела, темы                                                             | Количество аудиторных часов |                         |                        |                         |                                                              |                         |                        | Литература | Формы контроля<br>знаний |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|------------|--------------------------|
|                           |                                                                                    | лекции                      | практические<br>занятия | семинарские<br>занятия | лабораторные<br>занятия | Количество часов<br>управляемой<br>самостоятельной<br>работы |                         |                        |            |                          |
|                           |                                                                                    |                             |                         |                        |                         | лекции                                                       | практические<br>занятия | семинарские<br>занятия |            |                          |
| 1                         | 2                                                                                  | 3                           | 4                       | 5                      | 6                       | 7                                                            | 8                       | 9                      | 10         | 11                       |
| 5 семестр                 |                                                                                    |                             |                         |                        |                         |                                                              |                         |                        |            |                          |
| Тема 1                    | Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами | 2                           |                         |                        |                         |                                                              |                         |                        | [1,2]      |                          |
|                           | Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами |                             |                         | 2                      |                         |                                                              |                         |                        | [1,2]      |                          |
| Тема 2                    | Место человеческих ресурсов в портфеле ресурсов организации                        | 4                           |                         |                        |                         |                                                              |                         |                        | [6, 8]     | Доклады и сообщения      |

| 1      | 2                                                                                                            | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10       | 11                  |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|----------|---------------------|
|        | Место человеческих ресурсов в портфеле ресурсов организации                                                  |   |   | 4 |   |   |   |   | [6, 8]   | Доклады и сообщения |
| Тема 3 | Система управления человеческими ресурсами                                                                   | 2 |   |   |   |   |   |   | [2,9]    | Доклады и сообщения |
|        | Система управления человеческими ресурсами                                                                   |   |   | 2 |   |   |   |   | [2,9]    | Доклады и сообщения |
| Тема 4 | От систем управления персоналом к системам управления человеческими ресурсами                                | 2 |   |   |   |   |   |   | [1,3,18] | Доклады и сообщения |
|        | От систем управления персоналом к системам управления человеческими ресурсами                                |   |   | 2 |   |   |   |   | [1,3,18] | Доклады и сообщения |
| Тема 5 | Сферы деятельности в системе УЧР                                                                             | 2 |   |   |   |   |   |   | [2, 9]   | Контрольная работа  |
|        | Сферы деятельности в системе УЧР                                                                             |   |   | 2 |   |   |   |   | [2, 9]   | Контрольная работа  |
| Тема 6 | Технологии и инструменты управления человеческими ресурсами при создании ценности для заинтересованных групп | 2 |   |   |   |   |   |   | [1, 12]  | Доклады и сообщения |
|        | Технологии и инструменты управления человеческими ресурсами при создании ценности для заинтересованных групп |   |   | 2 |   |   |   |   | [1, 12]  | Доклады и сообщения |

| 1       | 2                                                                                  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10      | 11                  |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------|---------------------|
| Тема 7  | Стратегическое управление человеческими ресурсами                                  | 2 |   |   |   |   |   |   | [3,5]   | Доклады и сообщения |
|         | Стратегическое управление человеческими ресурсами                                  |   |   | 2 |   |   |   |   | [3,5]   | Доклады и сообщения |
| Тема 8  | Управление человеческими ресурсами и компетентность                                | 2 |   |   |   |   |   |   | [4, 10] | Контрольная работа  |
|         | Управление человеческими ресурсами и компетентность                                |   |   | 2 |   |   |   |   | [4, 10] | Контрольная работа  |
| Тема 9  | Управление развитием человеческих ресурсов                                         | 2 |   |   |   |   |   |   | [7,17]  |                     |
|         | Управление развитием человеческих ресурсов                                         |   |   | 2 |   |   |   |   | [7,17]  |                     |
| Тема 10 | Пути развития и совершенствования подразделений управления человеческими ресурсами | 2 |   |   |   |   |   |   | [5,13]  | Доклады и сообщения |
|         | Пути развития и совершенствования подразделений управления человеческими ресурсами |   |   | 2 |   |   |   |   | [5,13]  | Доклады и сообщения |
| Тема 11 | Трансформация человеческих ресурсов в дополнительную ценность                      | 2 |   |   |   |   |   |   | [9,2]   | Доклады и сообщения |
|         | Трансформация человеческих ресурсов в дополнительную ценность                      |   |   | 2 |   |   |   |   | [9,2]   | Доклады и сообщения |

| 1       | 2                                                       | 3         | 4 | 5         | 6 | 7 | 8 | 9 | 10     | 11                 |
|---------|---------------------------------------------------------|-----------|---|-----------|---|---|---|---|--------|--------------------|
| Тема 12 | Оценка эффективности управления человеческими ресурсами | 2         |   |           |   |   |   |   | [9,23] | Контрольная работа |
|         | Оценка эффективности управления человеческими ресурсами |           |   | 2         |   |   |   |   | [9,23] | Контрольная работа |
|         | <b>Итого 5 семестр</b>                                  | <b>26</b> |   | <b>26</b> |   |   |   |   |        | <b>зачет</b>       |
|         | <b>Всего часов</b>                                      | <b>26</b> |   | <b>26</b> |   |   |   |   |        |                    |

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Литература

#### Основная:

1. Бутеня, В. Е. Менеджмент: уч.—метод.пособие: для слушателей факультета переподготовки «Конса ітторгцентр» ИГІК и ПЭК / М-во образования Респ. Беларусь, Белорус. Гос. Экон. ун-т. — Минск: БГЭУ, 2020. — 149 с.
2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под ред. Н. А. Горелова. — М.: Юрайт, 2(322). — 270 с.
3. Душкин, А. С. Психология кадрового менеджмента / А. С. Душкин: уч. пособие. — М.: Санкт—Петербургский университет МВД России, 2021. — 260 с. — [Электронный ресурс].  
URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrar/47489063\\_21226327.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrar/47489063_21226327.pdf). (Дата обращения: 24.05.2024).
4. Рябинин, А.В. Экономические основы кадрового менеджмента / А.В. Рябинин, О.Н. Кутайцева, О.В. Флеров: уч.пособие для бакалавров. — Москва: Институт экономики и управления в промышленности, 2023. —148 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary/50759373\\_67952554.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary/50759373_67952554.pdf) (Дата обращения: 24.05.2024).
5. Петрович, М. В. Управление организацией : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Менеджмент" / М. В. Петрович. — Минск : РИВШ, 2023. — 667 с.
6. Ермакова, Н.С. Бизнес—ориентированные кадровые технологии:уч. пособие. — Омск: Изд—во ОмГТУ, 2020. — 136 с. : ил. — [Электронный ресурс]. — URL [https://www.elibrary.ru/download/elibrary/43080739\\_35806558.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary/43080739_35806558.pdf). (Дата обращения 30.08.2023).
7. Оценка персонала в организации : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А.М. Асалиев [и др.] ; Рос. экон. ун—т им. Г.В. Плеханова. — 2—е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА—М, 2020. — 169, [1] с.
8. Пономарева, М. А. Современные технологии кадровой работы .

- [учебное пособие] / М. А. Пономарева ; Академия упр. при Президенте Респ. Беларусь. — Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. — 138, [1] с.
9. Пыжова, Н. Н. Технологии развития персонала : [учебное пособие] / Н. Н. Пыжова, Т. Н. Малостева ; Академия упр. при Президенте Республики Беларусь. - Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2020. — 187 с.

### Дополнительная

11. Беляцкий, Н.П, Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. Минск: Амалфея, 2023. — 360 с.
12. Ларионов, В.Г. Управление трудовыми ресурсами как основная составляющая менеджмента / В.Г. Ларионов, М.А. Барбашова, А.О. Басов, В.В. Ларионов, К.К. Перепадин: уч. пособие. — Москва: НИЦ МИСИ, 2021. — 170 с. — [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_45426500\\_41533181.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_45426500_41533181.pdf). (Дата обращения 30.08.2023).
13. Лунина, О.В, Управление персоналом: уч. пособие. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2022. — 243 с. — [Электронный ресурс]. — URI : [https://www.elibrary.ru/download/elibГЭГУ\\_53729017\\_70321481 .pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibГЭГУ_53729017_70321481.pdf). (Дата обращения 30.08.2023).
14. Погонышев, В.А. Вопросы автоматизации кадровой о менеджмента в цифровой экономике / В.А. Погонышев, Д.А. Погонышева // Состояние, проблемы и перспективы разВИ7 ия современных социально-экономических процессов: Монография. — Петрозаводск: , 2021. — С. 19-32. — [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.elibrarv.i u/download/elibrarv\\_45670293\\_83388345.pdf](https://www.elibrarv.i u/download/elibrarv_45670293_83388345.pdf). (Дата обращения 30.08.2023).
15. Управление персоналом: электронный учебно—методический комплекс для магистрантов программы «Управление торговым бизнесом» Гоцкий Г.Г. [Электронный ресурс]. URL: <http://edoc.bseu.by:8080/handle/edoc/17423>. (Дата обращения: 26.06.2023).
16. Управление человеческими ресурсами современной организации: теория и практика : монография / [Е.В. Ванкевич и др.] ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич ; М—во образования Респ. Беларусь, УО "Витебский гос. технол. ун—т". — Витебск : Витебский государственный технологический университет, 2020. — 268 с.

17. Бовыкин, В. И. Научная мотивация труда : все остюзьное не работает практическая модель научной мотивации труда в 4 раза эффективнее любой из общепринятых систем оплаты стимулирования труда: окладно—премиальных, в том числе на основе KPI, сдельных и других / В. И. Бовыкин. — М. : Эксмо, 2020. — 209, [1] с.
18. Душкин, А. С. Психология кадрового менеджмента: учеб.—метод. пособие / А. С. Душкин, М. А. Мартынов. — СПб.: Санкт—Петербургский университет МВД России, 2020. — 76 с. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.elibrarY.ru/download/elibrarv4443612592t08621.pdf> (Дата обращения: 24.05.2024).



## **Перечень вопросов для проведения зачета**

- 1.Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсам.
- 2.Содержание понятия «Управление человеческими ресурсами» (УЧР). Определения терминов.
- 3.Классификация ресурсов. Интеллектуальные и человеческие ресурсы.
- 4.Состав и особенности человеческих ресурсов
- 5.Идентификация ресурсов организации. (Ресурсное дерево организации)
- 6.Трудовые ресурсы, трудовой потенциал, персонал, человеческие ресурсы.
- 7.Полемика о понятиях «персонал» и «человеческие ресурсы».
- 8.Сущность управления человеческими ресурсами.
- 9.Направленность деятельности по УЧР на результат. Понятие добавленной ценности.
- 10.Роль ЧР в создании добавленной ценности. Виды добавленной ценности. Подходы к определению добавленной ценности.
- 11.Роли HR-специалиста в системе управления человеческими ресурсами.
- 12.Характеристика системы УЧР.
- 12.Основная цель системы УЧР.
- 13.Специфические функции системы УЧР.
- 14.Ключевые аудитории системы управления человеческими ресурсами. Сферы деятельности системы УЧР.
- 15.Поведение человеческих ресурсов. Методы управления человеческими ресурсами.
- 16.Процесс управления человеческими ресурсами и его составляющие элементы.
- 17.Основные требования к системе УЧР.
- 18.Внешние факторы, оказывающие влияние на УЧР
- 19.Новые технологии
- 20.Экономические и законодательные аспекты.
- 21.Демографические характеристики рабочей силы. Глобализация.
- 22.Внешние ключевые заинтересованные группы
- 23.Внутренние ключевые заинтересованные группы
- 24.Два уровня управления людьми в организации.
- 25.Содержание организационно-распорядительной области.
- 26.Собственно уровень управления человеческими ресурсами. Виды деятельности на этом уровне.
- 27.Комплексность трансформации систем управления персоналом в системы управления человеческими ресурсами.
- 28.Бизнес-стратегия организации и бизнес-стратегия управления человеческими ресурсами.
- 29.Концепция стратегического УЧР. Определение стратегического УЧР. Цели стратегического УЧР.
- 30.Модели стратегического УЧР. Стратегическое УЧР и стратегии УЧР. Стратегическое соответствие. Стратегическое соответствие и гибкость.

- 31.Инициатива и организационная культура в стратегическом управлении человеческими ресурсами
- 32.Планирование человеческих ресурсов. Сущность планирования человеческих ресурсов. Ступени долгосрочного планирования ЧР организации.
- 33.Политика управления человеческими ресурсами. Понятие политики. Типы кадровой политики.
- 34.Деловая оценка человеческих ресурсов. Традиционные методы аттестации. Управление методом оценки эффективности. Оценочные центры.
- 35.Формирование кадрового резерва. Понятие кадрового резерва, цель и принципы его формирования.
- 36.Основы управления развитием человеческих ресурсов.
- 37.Индивидуальное развитие человеческих ресурсов. Динамика требований к управлению человеческими ресурсами. Качества лидера.
- 38.Групповое развитие человеческих ресурсов. Понятие группового развития. Тотальная квалификация. Групповое самообучение.
- 39.Тенденции развития человеческих ресурсов. Организационное развитие. Стратегическое развитие человеческих ресурсов.
40. Выявление и оценка потенциала ЧР. Планирование преемственности. Индивидуальные собеседования по развитию человеческих ресурсов.
- 41.Виды профессионального обучения: подготовка, повышение квалификации, переподготовка. Активные методы обучения: деловые игры, тренинги и пр.
- 42.Организация системы обучения в организации. Требования к профессиональному обучению. Методы оценки эффективности обучения.
- 43.Компетентностный подход в образовании: международный опыт.
- 44.Понятия компетентности и компетенции. Структура компетентности. Типы компетентности.
- 45.Новые роли специалистов по УЧР.
- 46.Модель компетенций высокопрофессионального и успешного специалиста по УЧР.
- 47.Индивидуальные различия. Соответствие работника занимаемой должности. Проверка уровня интеллектуального развития. Индивидуальность.
- 48.Влияние психологических и физических факторов на поведение работника.
- 49.Взаимосвязь человеческих ресурсов с другими видами ресурсов организации.
- 50.Влияние характеристик человеческих ресурсов на другие ресурсы и на процесс их трансформации.
- 51.Проблемы трансформации человеческих ресурсов. Факторы, влияющие на процесс трансформации.
- 52.Проектирование структур трансформации человеческих ресурсов в другие ресурсы.
- 53.Способы развития подразделений управления человеческими ресурсами.
- 54.Формирование и развитие команды. Сравнительная характеристика группы и команды.
- 55.Создание высокопрофессиональных команд из HR-специалистов. Виды команд.
- 56.Роли членов в команде. Качества высокоэффективной команды.

56.Аудит подразделений УЧР, критерии их оценки.

58.Подходы к оценке эффективности УЧР. Общие методы оценки эффективности УЧР.

59.Оценка службы УЧР по достижению поставленных целей.

60.Проверка эффективности УЧР по эталону (Бенчмаркинг). Предпочтительный подход оценки эффективности УЧР.

## **Организация самостоятельной работы студентов**

Для получения компетенций по учебной дисциплине важным этапом является самостоятельная работа студентов.

На самостоятельную работу обучающегося дневной формы получения образования отводится 44 часа.

Содержание самостоятельной работы обучающихся включает все темы учебной дисциплины из раздела «Содержание учебного материала».

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, наличие ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;
- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;
- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (доклады, сообщения, контрольные работы и т.п.);
- подготовка к зачету.

## **Контроль качества усвоения знаний**

Мероприятия текущей аттестации проводятся в течение семестра и включают в себя следующие формы контроля:

- контрольная работа;
- экспресс-опрос на аудиторных занятиях;
- подготовка докладов и сообщений;
- иные формы.

Текущая аттестация по учебной дисциплине проводится три раза в семестр.

Результаты текущей аттестации за семестр, полученные в ходе проведения мероприятий текущей аттестации, оцениваются отметкой в баллах по десятибалльной шкале и отражаются в ведомости текущей аттестации по учебной дисциплине.

Требования к обучающемуся при прохождении промежуточной аттестации.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине при условии успешного прохождения текущей аттестации (выполнения мероприятий текущего контроля) по учебной дисциплине, предусмотренной в текущем семестре данной учебной программой.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

#### **Методика формирования отметки по учебной дисциплине**

*В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки знаний, умений и навыков студентов БГЭУ.*

**ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ  
С ДРУГИМИ УЧЕБНЫМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

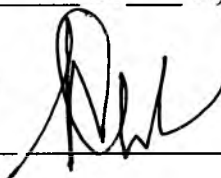
| Название учебной дисциплины, которой требуется согласование | Название кафедры                                   | Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине      | Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола) |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Экономика организации                                       | Кафедра экономики и<br>АПК и<br>природопользования | Замечаний и предложений нет<br> | 04.05.2026 г.<br>пр №11                                                                           |

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»,  
(Регистрационный № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_)  
на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

| №<br>п/п | Дополнения и изменения | Основание |
|----------|------------------------|-----------|
|          |                        |           |

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
организации и управления  
(протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.)

Заведующий кафедрой



**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета

\_\_\_\_\_