

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДЕНО:

Директор

Е. В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Стратегическое управление человеческими ресурсами**

по направлению подготовки / специальности

**38.04.03 Управление персоналом**

Направленность (профиль) подготовки/ специализация:

**Управление персоналом**

Форма обучения

**Очная**

Квалификация

**Стратегическое управление персоналом**

Год приема

**2025**

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ОП

Л.Р. Тухватулина

Председатель УМК

М.В. Герман

Томск – 2025

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

ПК-4 Способен разрабатывать и реализовывать систему стратегического управления персоналом организации

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

– РОПК-4.1 Знает элементы системы стратегического управления персоналом организации; стратегии, политики, технологии управления персоналом организации В динамичной среде; показатели оценки эффективности стратегии, политики, технологии управления <sup>ТМ</sup> персоналом В динамичной среде; технологии проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом; организацию управления развитием организации.

– РОПК-4.2 Умеет осуществлять стратегический анализ и диагностику состояния человеческих ресурсов в организации; осуществлять целеполагание в области управления персоналом организации; разрабатывать комплексную стратегию управления персоналом |организации, в зависимости от состояния внешней среды; определять показатели эффективности разработанной системы стратегического управления персоналом организации; методы реализации системы стратегического управления персоналом организации; формировать и использовать персонал В соответствии со стратегией организации; разрабатывать новые методы, технологии реализации системы стратегического управления персоналом организации

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– Освоить теоретические основы стратегического управления персоналом, понимать и осознавать процессы формирования различных подходов к стратегическому управлению персоналом, раскрывать процессы стратегического управления персоналом и исследовать различные функции стратегического управления персоналом.

– Научиться оперировать терминологическими различиями в понятиях, рассматривать эволюцию в подходах к базовым терминам, как стратегии управления, управление персоналом (человеческими ресурсами), человеческий капитал и стратегическое управление персоналом;

– Сформировать навыки владения теоретико-методологическими основами и практическими навыками реализации стратегического управления персоналом на предприятиях и в организациях.

## **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к Блоку 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина относится к обязательной части образовательной программы.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Третий семестр, экзамен.

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются компетенции, сформированные в ходе освоения образовательных программ предшествующего уровня образования.

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: Организационное поведение и управление персоналом, Управление человеческими ресурсами, Менеджмент, Стратегический анализ.

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 з.е., 216 часов, из которых:

– лекции: 18 ч.;

– практические занятия: 28 ч.

в том числе практическая подготовка: 28 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины, структурированное по темам**

### **Тема 1. Основы стратегического управления персоналом**

Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов, развитие концепции стратегического управления персоналом, необходимость изменения парадигмы управления персоналом, модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста. Основные виды деятельности в сфере стратегического управления персоналом. Цели, задачи, сфера стратегического управления персоналом. Стратегическое управление персоналом как теория и как практика.

### **Тема 2. Подходы к стратегическому управлению персоналом**

Выделение подходов к стратегическому управлению персоналом. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал. Модель «потенциал ресурсов», модель «стратегическое соответствие». Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», «конфигурационный подход». Ограничения концепции стратегического управления персоналом.

### **Тема 3. Методы управления персоналом**

Классификация методов управления персоналом. Содержание административных методов управления персоналом и их развитие. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие. Особенности социально-психологических методов управления персоналом. Современные тенденции и подходы к развитию методов управления персоналом. Реализация административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

### **Тема 4. Формулирование и реализация стратегий развития персонала**

Роль стратегии в управлении персоналом. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи. Управление, ориентированное на высокие показатели работы. Модель управления, ориентированное на высокий уровень приверженности. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.

### **Тема 5. Стратегическое развитие персонала**

Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала. Ресурсные возможности и интеллектуальный капитал. Необходимое качество персонала. Развитие компетенций персонала в условиях стратегического управления. Управление компетенциями персонала. Элементы развития персонала: «научение», образование, развитие, обучение.

### **Тема 6. Система стратегического управления персоналом**

Понятие системы стратегического управления персоналом, цели и задачи ее создания и функционирования. Основная структура, элементы и подсистемы системы стратегического управления персоналом. Роль и место стратегий развития персонала, а также методов и подходов стратегического управления персоналом в системе стратегического управления персоналом.

### **9. Текущий контроль по дисциплине**

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости, проведения контрольных работ, тестов по лекционному материалу, деловых игр и бизнес-кейсов по темам, выполнения домашних заданий и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр.

### **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

**Экзамен в третьем семестре** проводится в письменной форме по билетам. Экзаменационный билет включает два теоретических вопроса. Продолжительность экзамена 1,5 часа.

Примерный перечень теоретических вопросов:

1. Понятие стратегического управления персоналом и человеческих ресурсов.
2. Развитие концепции стратегического управления персоналом.
3. Модели управления персоналом: модель соответствия, гарвардская схема, модель Р. Уолтона и Д.Геста.
4. Подход, ориентированный на ресурсы и их потенциал.
5. Модель «потенциал ресурсов», и модель «стратегическое соответствие».
6. Основные подходы к разработке стратегий развития персонала по Р.Ричардсону и М.Томпсону.
7. Модели «наилучшее практическое решение», «наилучшее соответствие», и «конфигурационный подход».
8. Содержание административных методов управления персоналом.
9. Содержание экономических методов управления персоналом и их развитие.
10. Содержание социально-психологических методов управления персоналом и их развитие.
11. Модель управления, ориентированная на высокий уровень приверженности.
12. Разработка стратегии управления персоналом, ее цели и задачи.
13. Согласование стратегий организации со стратегией управления персоналом.
14. Процедура и проблемы реализации стратегии управления персоналом.
15. Понятие, цели и задачи стратегического развития персонала.
16. Управление компетенциями персонала и их развитие.

К сдаче **экзамена** допускаются студенты при выполнении не менее 87% контролируемых мероприятий, проводимых на практических занятиях.

Итоговая оценка, выставляемая в зачетную книжку и ведомость, складывается из итогового балла, полученного студентом за работу в семестре, и балла, полученного по итогам экзамена.

Распределение весов при расчете итоговой оценки:

- итоговый балл за работу в семестре – 0,6
- итоговый балл, полученный на зачёте – 0,4

Для простоты принимается 100 балльная система оценивания, таким образом за работу в течение семестра, студент может максимально получить 60 – баллов, на экзамене – 40. Перевод баллов в оценку приведен в таблице 1. Критерии оценки ответов на экзамене приведены в таблице 2.

<b>Итоговая оценка</b>	<b>Традиционная оценка</b>
90 - 100	Отлично
70 - 89	Хорошо
55 - 69	Удовлетворительно
0 - 54	Неудовлетворительно/не зачтено

Критерии оценки ответов на вопросы экзамена

Таблица 2

Оценка	Баллы	Критерии
Отлично	36-40	Магистрант владеет знаниями предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы билета, определяет элементы системы стратегического управления персоналом организации; осуществляет стратегический анализ и диагностику состояния человеческих ресурсов в организации, с использованием современных информационных технологий; осуществляет целеполагание в области управления персоналом организации; понимает как разработать комплексную стратегию управления персоналом организации в зависимости от состояния внешней среды; может формировать стратегический план управления персоналом в организации; определяет показатели эффективности разработанной системы стратегического управления персоналом организации; понимает и может обеспечить соответствие стратегии управления персоналом ресурсным ограничениям; применяет методы реализации системы стратегического управления персоналом организации; осуществляет формирование персонала организации в соответствии со стратегией организации.
Хорошо	28-35	Магистрант владеет знаниями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; осуществляет стратегический анализ и диагностику состояния человеческих ресурсов в организации; осуществляет целеполагание в области управления персоналом организации; понимает как разработать комплексную стратегию управления персоналом организации в зависимости от состояния внешней среды; может формировать стратегический план управления персоналом в организации; определяет показатели эффективности разработанной системы стратегического управления персоналом организации; понимает и может обеспечить соответствие стратегии управления персоналом ресурсным ограничениям; применяет методы реализации системы стратегического управления персоналом организации; осуществляет формирование персонала организации в соответствии со стратегией организации.
Удовлетворительно	22-27	Магистрант владеет основным объемом знаний по дисциплине; проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; в процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов. Студент способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний и умений.

Неудовлетворительно	21 и менее	Магистрант не освоил обязательного минимума знаний предмета, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора
---------------------	------------	---

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации размещены на сайте ТГУ в разделе «Информация об образовательной программе» - <https://www.tsu.ru/sveden/education/eduop/>.

### 11. Учебно-методическое обеспечение

а) Презентационные материалы в электронном виде.  
<https://lms.tsu.ru/course/view.php?id=38024>

б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.

в) Методические указания по организации самостоятельной работы студентов.

### 12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет

а) основная литература:

1. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2017. — 392 с. — ISBN 978-5-394-02048-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93387>

2. Ларионов, Г. В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами : монография / Г. В. Ларионов. — Москва : Дашков и К, 2014. — 160 с. — ISBN 978-5-394-02500-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70524>

3. Захарова А. А.. Математическое и программное обеспечение стратегических решений в муниципальном управлении : монография [Электронный ресурс] / А. А. Захарова, Т. Ю. Чернышёва, А. А. Мицель; -Электрон. дан.- Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ). — 2015 – 321 с. Режим доступа: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2011/m371.pdf>

б) дополнительная литература:

1. Жук, С. С. Управление качеством человеческих ресурсов: теория и практика : монография / С. С. Жук. — Москва : Дашков и К, 2015. — 232 с. — ISBN 978-5-394-02577-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70591>

2. Жук, С. С. Институционально-инструментальные аспекты управления качеством человеческих ресурсов : монография / С. С. Жук. — Москва : Дашков и К, 2015. — 239 с. — ISBN 978-5-394-02580-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70528>

3. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — Москва : Дашков и К, 2016. — 208 с. — ISBN 978-5-394-02527-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70525>

в) ресурсы сети Интернет:

– открытые онлайн-курсы

– Журнал «Эксперт» - <http://www.expert.ru>

– Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - [www.gsk.ru](http://www.gsk.ru)

– Общероссийская Сеть КонсультантПлюс Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru>

– Корпоративный менеджмент: Интернет-проект. –<https://www.cfin.ru>

### 13. Перечень информационных технологий

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:  
– Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакетпрограмм. Включаетприложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office On-eNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook);  
– публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

– Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ –  
<http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>

– Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ –  
<http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>

– ЭБС Лань – <http://e.lanbook.com/>

– ЭБС Консультант студента – <http://www.studentlibrary.ru/>

– Образовательная платформаЮрайт – <https://urait.ru/>

– ЭБС ZNANIUM.com – <https://znanium.com/>

– ЭБСIPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru/>

в) профессиональные базы данных:

– Университетская информационная система РОССИЯ – <https://uisrussia.msu.ru/>

### 14. Материально-техническое обеспечение

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

### 15. Информация о разработчиках

Тухватулина Лилия Равильевна, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом ИЭМ, Феденкова Анна Сергеевна, старший преподаватель кафедры организационного поведения и управления персоналом ИЭМ.