

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»**  
**(РУТ (МИИТ))**



Рабочая программа дисциплины (модуля),  
как компонент образовательной программы  
специализированного высшего образования  
по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика,  
утвержденной первым проректором РУТ (МИИТ)  
Тимониным В.С.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Стратегия управления человеческими ресурсами**

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): Экономика труда

Форма обучения: Очно-заочная

Рабочая программа дисциплины (модуля) в виде  
электронного документа выгружена из единой  
корпоративной информационной системы управления  
университетом и соответствует оригиналу

Простая электронная подпись, выданная РУТ (МИИТ)  
ID подписи: 11244  
Подписал: заведующий кафедрой Епишкин Илья  
Анатольевич  
Дата: 08.06.2026

## 1. Общие сведения о дисциплине (модуле).

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся компетенций в сфере стратегического управления персоналом (далее - СУП) организации как части системы управления организации, определяющей ее приоритеты в области управления людьми в организации.

Задачами освоения дисциплины является формирование у обучающихся:

- знания системы и основных функциональных направлений СУП, подходов к разработке стратегии и политик управления персоналом;
- умения анализировать существующую систему управления персоналом в организации
- способности разрабатывать планы развития системы управления персоналом в целом и ее отдельных подсистем в организации

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю).

Перечень формируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) в результате обучения по дисциплине (модулю):

**ПК-1** - Способен разрабатывать и адаптировать стратегию управления трудовыми ресурсами и организационную структуру транспортной компании, обеспечивая их соответствие целям повышения производительности труда и эффективности использования трудового потенциала в условиях цифровой трансформации.

Обучение по дисциплине (модулю) предполагает, что по его результатам обучающийся будет:

### **Знать:**

- Методологию разработки и интеграции стратегии управления человеческим капиталом с общей бизнес-стратегией и стратегией устойчивого развития транспортной компании;
- Принципы адаптации стратегии управления трудовыми ресурсами и организационной структуры к целям повышения производительности труда и эффективности использования трудового потенциала.

### **Уметь:**

- Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческим капиталом транспортной компании, интегрируя её с бизнес-стратегией и стратегией устойчивого развития;

- Адаптировать стратегию управления трудовыми ресурсами и организационную структуру под цели повышения производительности труда и эффективности использования трудового потенциала;

- Учитывать трансформацию организационной структуры и корпоративной культуры при разработке кадровой стратегии транспортной компании;

- Обеспечивать соответствие стратегии управления персоналом условиям цифровой трансформации транспортной отрасли.

#### **Владеть:**

- Навыками разработки и интеграции стратегии управления человеческим капиталом с общей бизнес-стратегией и стратегией устойчивого развития транспортной компании;

- Навыками адаптации стратегии управления трудовыми ресурсами и организационной структуры для повышения производительности труда и эффективности использования трудового потенциала;

- Навыками учёта трансформационных процессов в организационной структуре и корпоративной культуре при реализации кадровой стратегии.

### 3. Объем дисциплины (модуля).

#### 3.1. Общая трудоемкость дисциплины (модуля).

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 5 з.е. (180 академических часа(ов)).

3.2. Объем дисциплины (модуля) в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Тип учебных занятий	Количество часов	
	Всего	Семестр №1
Контактная работа при проведении учебных занятий (всего):	48	48
В том числе:		
Занятия лекционного типа	16	16
Занятия семинарского типа	32	32

3.3. Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации составляет 132 академических часа (ов).

3.4. При обучении по индивидуальному учебному плану, в том числе при ускоренном обучении, объем дисциплины (модуля) может быть реализован полностью в форме самостоятельной работы обучающихся, а также в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении промежуточной аттестации.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля).

##### 4.1. Занятия лекционного типа.

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
1	<p>Стратегия и политика управления человеческими ресурсами в общей стратегии организации</p> <p>Понятие, термины, концепции в области УЧР. Цели УЧР. Роль и значение управления персоналом в общей системе управления компанией. Роль и место службы персонала в структуре компании. Типы УЧР. Ключевые вопросы стратегического УЧР. Схемы построения HR-стратегии. Современные HR-вызовы. Типичные ошибки при построении HR-стратегий. Стратегические установки.</p>
2	<p>Стратегия обеспечения человеческими ресурсами и привлечения талантов</p> <p>Должность, работа, сотрудник. Проектирование и анализ работы. Основные элементы стратегии привлечения талантов: модель компетенций, брендинг работодателя, рекрутинг, отбор. Понятие компетенции. Типы компетенций. Мягкие и жесткие навыки. Примеры моделей компетенций. Формы и инструменты развития компетенций. Бренд работодателя. Ценностное предложение работодателя. Объявление о вакансии: инструмент отбора или привлечения? Подбор и отбор. Методы привлечения кандидатов. Реферальный рекрутинг. Типы кандидатов на рынке труда. Критерии выбора метода по подбору персонала. Цели и структура отбора. Обзор методов отбора кандидатов. Воронка подбора. Ассесмент-центр как метод отбора кандидатов. Факторы выбора стратегии найма. Критерии эффективности системы найма персонала.</p>
3	<p>Стратегия совокупного вознаграждения в организации</p> <p>Определение мотивации. Основные понятия мотивации. Типы мотивации. Система совокупного вознаграждения. Факторы, определяющие уровень оплаты труда. Постоянная часть оплаты труда. Грейдинг. Переменная часть оплаты труда. Варианты реализации переменной части оплаты труда. Влияние вознаграждения на мотивацию персонала и компетентность. Льготы и компенсации. Социальный пакет. Нематериальная мотивация. Мотивация и удержание. Текучесть персонала. Абсентеизм. Применение количественных методов в системе мотивации и удержания персонала.</p>
4	<p>Стратегия обучения и развития</p> <p>Понятия обучения и развития. Стратегическое развитие человеческих ресурсов. Модель обучающей организации. Определение целей обучения. Управление обучением. Модель обучения персонала. Факторы, влияющие на систему обучения. Формирование системы обучения. Определение потребности в обучении. Принципы и методы обучения. Алгоритм систематизации процесса обучения. Ошибки в подходах к обучению сотрудников. Эффективность обучения.</p>

№ п/п	Тематика лекционных занятий / краткое содержание
	Развитие персонала. Матрица Производительность - Потенциал. Адаптация персонала: зачем она нужна? Типы адаптации.
5	<p><b>Оценка персонала</b></p> <p>Управление производительностью и оценка персонала. Понятие, значение и предмет оценки. Цикл системы оценки. Диалог о целях. Интерфейсы оценки персонала. Причины внедрения оценки персонала. Вызовы оценки персонала. Элементы оценки персонала. Методы оценки персонала. Управление по целям. MBO, OKR. Формулирование целей по SMART</p>
6	<p><b>Стратегия высвобождения персонала. Стратегия удержания талантов.</b></p> <p>Необходимость стратегии высвобождения персонала в организации. Основные причины и ситуации, требующие принятия решения о высвобождении персонала. Этические и юридические аспекты процесса высвобождения персонала. Ключевые шаги и методы реализации стратегии высвобождения персонала. Взаимосвязь стратегии высвобождения персонала с общей стратегией управления персоналом. Разработка плана коммуникаций и поддержки для сотрудников, покидающих организацию. Оценка эффективности и результативности стратегии высвобождения персонала. Примеры лучших практик и инновационных подходов к высвобождению персонала.</p> <p>Значение стратегии удержания талантов для организации. Основные причины и факторы, способствующие уходу талантов из компании. Ключевые методы и подходы к удержанию талантов в организации. Разработка и реализация программ удержания талантов. Важность адаптации стратегии удержания талантов к особенностям и потребностям сотрудников. Меры по созданию благоприятной рабочей среды и корпоративной культуры для удержания талантов. Роль руководителей и HR-специалистов в успешной реализации стратегии удержания талантов. Оценка эффективности программ удержания талантов и мониторинг результатов.</p>
7	<p><b>Стратегия социального развития человеческих ресурсов</b></p> <p>Сущность понятия: Социальное развитие HR. Отличие от кадрового менеджмента: Смещение фокуса с учета и контроля рабочего времени на качество трудовой жизни, вовлеченность и социальную защищенность. Трехуровневая стратегия: Микроуровень (Индивид): Развитие потенциала, карьерный рост, повышение квалификации. Мезоуровень (Коллектив): Формирование социального капитала, командная работа, корпоративная культура. Макроуровень (Общество/ГЧП): Инвестиции в человеческий капитал через социальные программы, демографию и здоровье нации. Ключевые направления стратегии: Непрерывное образование (Lifelong Learning) и повышение квалификации.</p> <p>Социальное партнерство (диалог работник-работодатель-государство). Охрана труда и психического здоровья (well-being). Борьба с дискриминацией и развитие инклюзивности (D&amp;I). Методы реализации: Коучинг, менторинг, социальные пакеты, грейдинг, программы «Work-life balance». Показатели эффективности (KPI стратегии): Индекс социального самочувствия, текучесть кадров, производительность труда, индекс человеческого развития (ИЧР). Современные вызовы: Адаптация к цифровизации (Upskilling/Reskilling), управление удаленными командами, выгорание и «великая отставка». Социальное развитие как инвестиция (окупаемость ROI), а не как затраты (формирование HR-бюджета развития).</p>
8	<p><b>Эффективность системы управления персоналом</b></p> <p>HR-контроллинг. Ключевые индикаторы эффективности HR. Эффективность рекрутинга. Рентабельность инвестиций в персонал HR ROI. Добавленная ценность человеческого капитала.</p>

#### 4.2. Занятия семинарского типа.

##### Практические занятия

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
1	<p>Тема. Анализ стратегического соответствия HR-стратегии и бизнес-стратегии транспортной компании</p> <p>Вид деятельности: анализ кейса / групповая работа            Результат студента: выявляет влияние внешней среды (цифровизация, санкции, конкуренция) на HR-стратегию; проводит анализ соответствия УЧР общей стратегии.</p>
2	<p>Тема. Разработка стратегической карты УЧР для транспортной компании (на примере РЖД / авиакомпании / порта)</p> <p>Вид деятельности: проектирование стратегической карты            Результат: строит стратегическую карту с целями, показателями и HR-инициативами, увязывая их с бизнес-целями и устойчивым развитием.</p>
3	<p>Тема. Круглый стол: «Место УЧР в стратегии организации: от оперативного управления к стратегическому партнёрству»</p> <p>Вид деятельности: дискуссия на основе кейсов            Результат: обосновывает роль HR в достижении целей транспортной компании, различает типы УЧР и типичные ошибки построения стратегий.</p>
4	<p>Тема. Мини-тренинг: «Где найти подходящие кадры?» + ролевая игра «Собеседование»</p> <p>Вид деятельности: деловая игра, анализ видеоошибок            Результат: оценивает эффективность методов привлечения (реферальный рекрутинг, соцсети, биржи), проводит собеседование и выявляет ошибки.</p>
5	<p>Тема. Кейс: «Гостинг в работе с персоналом транспортной компании»</p> <p>Вид деятельности: разбор причин отказов от оффера            Результат: идентифицирует зоны риска (низкий бренд работодателя, долгий процесс, слабая адаптация) и предлагает системные решения.</p>
6	<p>Тема. Проектирование работы и модель компетенций для линейных должностей</p> <p>Вид деятельности: разработка модели компетенций            Результат: создаёт профиль компетенций (жёсткие / мягкие навыки) под стратегию транспортной компании; проектирует воронку подбора.</p>
7	<p>Тема. Анализ системы вознаграждения в транспортной компании: постоянная и переменная части</p> <p>Вид деятельности: расчётно-аналитический кейс            Результат: рассчитывает влияние показателей на мотивацию, выявляет связь оплаты труда с производительностью и текучестью.</p>
8	<p>Тема. Кейс: «Сколько стоит текучесть персонала?»</p> <p>Вид деятельности: решение кейса            Результат: рассчитывает затраты на текучесть (прямые и косвенные), предлагает меры удержания через совокупное вознаграждение.</p>
9	<p>Тема. Нематериальная мотивация: как удержать таланты в условиях дефицита кадров на транспорте</p>

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
	Вид деятельности: групповая дискуссия с целью разработки оптимального соцпакета Результат: проектирует систему льгот и компенсаций, увязывая с удержанием и снижением абсентеизма.
10	Тема. Решение кейса по построению системы обучения в транспортной компании  Вид деятельности: проектирование Результат: формулирует цели обучения, выбирает методы (стажировки, тренажёры, цифровые курсы) с учётом цифровой трансформации.
11	Тема. Матрица «Производительность – Потенциал»: развитие и адаптация сотрудников  Вид деятельности: работа с матрицей на предложенных данных Результат: разрабатывает планы развития и адаптации (включая онбординг).
12	Тема. Ошибки в обучении и оценка эффективности: обучение на транспорте  Вид деятельности: разбор кейса Результат: применяет модель оценки обучения, рассчитывает рентабельность инвестиций в развитие.
13	Тема. Семинар «Выбор методов оценки персонала в зависимости от бизнес-контекста»  Вид деятельности: кейс-метод Результат: обосновывает выбор между МВО, ОКР, ассесмент-центром, 360 градусов для разных должностей транспортной компании.
14	Тема. Постановка целей по SMART и управление производительностью в сфере транспорта  Вид деятельности: практикум Результат: формулирует индивидуальные и командные цели, выстраивает диалог о целях
15	Тема. Круглый стол: «Интервью с уходящими специалистами: экзит и стей-интервью»  Вид деятельности: ролевая игра по разработке опросников Результат: составляет вопросы для экзит-интервью, анализирует причины ухода, формулирует меры по удержанию талантов.
16	Тема. Этические и юридические аспекты высвобождения персонала. План коммуникаций при сокращениях  Вид деятельности: разбор кейса транспортной компании Результат: разрабатывает план поддержки увольняемых сотрудников (аутплейсмент), оценивает риски и практики «бережливого высвобождения».
17	Тема. Разработка программы социального развития для транспортной компании: микро-, мезо-, макроуровень  Вид деятельности: проектирование программы Результат: анализирует программу, включающую политику многообразия и инклюзивности, баланс работы и личной жизни, чтобы предотвратить отток специалистов, охрану психического здоровья, повышение квалификации и переквалификацию (т.н. upskilling / reskilling), оценивает индекс соцсамочувствия, вовлечённость.

№ п/п	Тематика практических занятий/краткое содержание
18	Тема. Оценка эффективности HR-стратегии: расчёт HR-метрик и ROI человеческого капитала  Вид деятельности: разбор кейсов Результат: рассчитывает рентабельность инвестиций в персонал (HR ROI), добавленную ценность человеческого капитала, даёт рекомендации по корректировке стратегии.

#### 4.3. Самостоятельная работа обучающихся.

№ п/п	Вид самостоятельной работы
1	Подготовка к практическим занятиям
2	Подготовка к защите курсовой работы
3	Самостоятельное изучение и обобщение пройденного теоретического материала по конспектам лекций, основной и дополнительной литературе, работа с электронным курсом.
4	Подготовка к семинарам, деловым играм.
5	Работа с литературой
6	Выполнение курсовой работы.
7	Подготовка к промежуточной аттестации.
8	Подготовка к текущему контролю.

#### 4.4. Примерный перечень тем курсовых работ

1. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в транспортной организации.
2. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в пассажирской компании
3. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в производственной компании
4. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в сервисной компании
5. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в образовательной организации
6. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в финансовой организации
7. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства

8. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в индустрии развлечений

9. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в железнодорожной компании

10. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в государственной организации

11. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в предприятии малого бизнеса

12. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в строительной организации

13. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в научной организации

14. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в спортивной организации

15. Разработка проекта стратегии управления человеческими ресурсами в торговой организации

5. Перечень изданий, которые рекомендуется использовать при освоении дисциплины (модуля).

№ п/п	Библиографическое описание	Место доступа
1	Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4.	Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/583318">https://urait.ru/bcode/583318</a> (дата обращения: 07.06.2026).
2	Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1.	Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/582694">https://urait.ru/bcode/582694</a> (дата обращения: 07.06.2026).
3	Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 172 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19345-9.	Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/583983">https://urait.ru/bcode/583983</a> (дата обращения: 07.06.2026).

6. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, которые могут использоваться при освоении дисциплины (модуля).

Официальный сайт РУТ (МИИТ) (<https://www.miit.ru/>).

Научно-техническая библиотека РУТ (МИИТ) (<http://library.miit.ru>).

Образовательная платформа «Юрайт» (<https://urait.ru/>).

7. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства, необходимого для освоения дисциплины (модуля).

Интернет-браузер - программа для просмотра веб-страниц.

Операционная система Microsoft Windows.

Офисный пакет приложений Microsoft Office

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).

Для проведения лекционных занятий необходима аудитория с мультимедиа аппаратурой. Для проведения практических занятий требуется аудитория, оснащенная мультимедиа аппаратурой и ПК с необходимым программным обеспечением и подключением к сети интернет.

9. Форма промежуточной аттестации:

Курсовая работа в 1 семестре.

Экзамен в 1 семестре.

10. Оценочные материалы.

Оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации, разрабатываются в соответствии с локальным нормативным актом РУТ (МИИТ).

Авторы:

доцент, доцент, к.н. кафедры  
«Экономика труда и управление  
человеческими ресурсами»

В.И. Смагина

Согласовано:

Заведующий кафедрой ЭТиУЧР  
Председатель учебно-методической  
комиссии

И.А. Епишкин

М.В. Ишханян