

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП



Е.А. Мацуй

«11» июня 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

«11» июня 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Составитель	Минева О.К., профессор, д.э.н., профессор
Направление подготовки / специальность	38.03.03 МЕНЕДЖМЕНТ
Направленность (профиль) ОПОП	Менеджмент организации
Квалификация (степень)	бакалавр
Форма обучения	Очно-заочная
Год приёма	2021
Курс	5
Семестр	9

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины «Стратегическое управление персоналом» являются подготовка бакалавров к решению профессиональных задач, требующих обеспечить умение самостоятельно на достаточно высоком научном уровне организовывать разработку и реализацию отношений в области трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами.

1.2. Задачи освоения дисциплины:

- ознакомление студентов с современными концепциями в области стратегического менеджмента и стратегического управления персоналом, лучшим отечественным и иностранным опытом стратегического управления персоналом в организациях разных организационно-правовых форм деятельности и видов собственности;
- предоставление студентам систематизированных знаний о главных понятиях, категориях и видах стратегий, которые используются при анализе текущих и разработке эффективных стратегий управления персоналом организаций;
- предоставление студентам знаний, необходимых для критической оценки разных подходов, методов и инструментов стратегической деятельности организации, их возможных последствиях с целью выбора оптимального сценария практических действий по реализации выбранной стратегии;
- формирование у студентов умений исследования и анализа внешней и внутренней среды предприятия, планирования, разработки, контроля и обоснования практических действий по реализации эффективной стратегии управления персоналом организации в конкурентной рыночной среде;
- формирование и развитие у студентов навыков коллективного анализа конкретных практических ситуаций методом case-study, принятия оптимальных решений и аргументированного убеждения аудитории в сфере стратегического управления персоналом.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Стратегическое управление персоналом» относится к базовым дисциплинам Блока 1 «Дисциплины учебного плана» дисциплины Вариативные. Шифр Б1. В 11.06 Дисциплина изучается во 9-м семестре.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):

– Основы управления персоналом

Знания: Принципы и методы управления персоналом

Умения: Применять на практике принципы и методы управления персоналом

Навыки: Формирование высоко сплочённого трудового коллектива

- Экономика управления персоналом

Знания: Основы проведения аудита и контроллинга персонала и умеет применять их на практике

Умения: Планировать и реализовывать мероприятия по аудиту и контроллингу персонала предприятия

Навыки: Оценки экономической и других видов эффективности персонала организации, внедрения и реализации системы пестоценочных мероприятий

2.3. Последующие учебные дисциплины и практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной:

– Преддипломная практика

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

а) Универсальные:

УК -3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

ИДК _{ук3.1} – Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.

ИДК _{у3.5} – Соблюдает нормы и установленные правила командной работы; несет личную ответственность за результат

б) Общепрофессиональные: нет

в) Профессиональных - нет

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК- 3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Основы социального взаимодействия в рабочей группе и динамику превращения ее в команду	Идентифицировать роли командной работы и придерживаться правил эффективного социального взаимодействия	Навыками реализации командной роли и достижения результата с принятием ответственности за его качество и своевременность

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 2 зачетные единицы, в том числе 30 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 10 часов – лекции, практические - 20 часов), и 42 часа – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации <i>[по семестрам]</i>
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Тема 1. Стратегическое управление персоналом	9	2	4			8	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
Тема 2. Стратегии управления персоналом		2	4			8	Ответы на вопросы,

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
							представление о выполнении задания
Тема 3. Методы стратегического управления персоналом		2	4			8	Ответы на вопросы, представление о выполнении задания
Тема 4. Развитие самообучающихся организаций		2	4			8	Ответы на вопросы, представление о выполнении задания
Тема 5. Эффективные практики стратегического управления персонала		2	4			10	Ответы на вопросы, представление о выполнении задания
Итого	72	10	20			42	ЗАЧЕТ

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины и формируемых компетенций

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенц ии	Общее количе ство компет енций
		УК -3	
Тема 1. Стратегическое управление персоналом	14	+	1
Тема 2. Стратегии управления персоналом	14	+	1
Тема 3. Методы стратегического управления персоналом	14	+	1
Тема 4. Развитие самообучающихся организаций	14	+	1
Тема 5. Эффективные практики стратегического управления персонала	16	+	1

Краткое содержание каждой темы дисциплины

Тема 1. Стратегическое управление персоналом

Структура стратегических действий в организации. Основные области стратегических изменений в организации. Сущность стратегического управления персоналом. Усложнение управления персоналом предприятия. Понятие стратегического управления персоналом. Управленческие процессы стратегического управления персоналом.

Тема 2. Стратегии управления персоналом

Классификации стратегий управления персоналом организации. Составляющие стратегии современного управления человеческими ресурсами. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации. Этапы стратегического управления организацией и персоналом. Анализ среды (внешней и внутренней) как исходный этап стратегического управления. Формулирование миссии и целей организации. Анализ и выбор стратегии. Реализация стратегии. Управление персоналом при различных видах стратегии организации.

Тема 3. Методы стратегического управления персоналом

Практика стратегического управления персоналом по Р. Ричардсону и М. Томпсану. Подход «Наилучшего практического решения». Подход «Наилучшего соответствия». Подход «Конфигурационный» Методы, приемы и этапы проведения стратегического анализа управления персоналом в организации. Комбинации различных вариантов стратегий. Развитие компетенции персонала в условиях стратегического управления. Формирование эффективной организационной культуры в рамках стратегического управления персоналом. Типы организационных культур. Методы формирования и поддержания эффективной организационной культуры при стратегическом управлении персоналом. Перспективы развития стратегического управления персоналом.

Тема 4. Развитие самообучающихся организаций. Перспективы развития. Анализ конкурентных возможностей фирмы в соответствии с ресурсным подходом при стратегическом управлении персоналом. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии и создании устойчивых конкурентных преимуществ. Ресурсно-динамический подход к конкуренции, основанный на развитии ключевых организационных компетенций. Развитие ресурсов и способностей персонала. Идентификация и развитие отличительных способностей и ключевых компетенций фирмы.

Тема 5. Эффективные практики стратегического управления персонала

Отечественные практики. Зарубежные практики. Специфика цифровой трансформации HR

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине

Освоение дисциплины «Стратегическое управление персоналом» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в тч, в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения

по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Стратегическое управление персоналом	8	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Стратегическое управление персоналом»
Тема 2. Стратегии управления персоналом	8	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Стратегии управления персоналом»
Тема 3. Методы стратегического управления персоналом	8	1. Ответы на вопросы 2. Кейс-стади «Методы стратегического управления персоналом»
Тема 4. Развитие самообучающихся организаций	8	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»
Тема 5. Эффективные практики стратегического управления персоналом с учетом цифровизации	10	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Анализ современных практик стратегического управления персоналом»

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Стратегическое управление персоналом	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических	Не предусмотрено
Тема 2. Стратегии управления персоналом	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических	Не предусмотрено

Тема 3. Методы стратегического управления персоналом	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических	Не предусмотрено
Тема 4. Развитие самообучающихся организаций	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 5. Эффективные практики стратегического управления персонала с учетом цифровизации		Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов

MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/ п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Стратегическое управление персоналом» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины, результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Стратегическое управление персоналом	УК - 3	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Стратегическое управление персоналом»
Тема 2. Стратегии управления персоналом	УК - 3	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Стратегии управления персоналом»
Тема 3. Методы стратегического управления персоналом	УК - 3	1. Ответы на вопросы 2. Кейс-стади «Методы стратегического управления персоналом»
Тема 4. Развитие самообучающихся организаций	УК - 3	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»
Тема 5. Эффективные практики стратегического управления персоналом с учетом цифровизации	УК - 3	1. Ответы на вопросы 2. WEB-квиз «Анализ современных практик стратегического управления

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства персоналом»

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине

Тема 1. Стратегическое управление персоналом

1. Ответьте на вопросы:

1. Задачи стратегического управления персоналом
2. Этапы формирования стратегии управления персоналом
3. Что понимается под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации
4. Каковы основные проблемы при формировании стратегического управления персоналом
5. Этапы формирования стратегии управления персоналом
6. Критерии выбора стратегии управления персоналом
7. Задачи стратегического управления персоналом
8. Принципы управления персоналом
9. Модели системы управления персоналом
10. Что такое координационное управление

2. WEB-квиз «Стратегическое управление персоналом»

WEB-квиз «Стратегическое управление персоналом»

Задание: Изобразите логику построения стратегии управления коммерческой компании

Интернет-ресурсы:

- https://www.cfin.ru/management/people/hrm_strategy.shtml - Логика построения стратегии управления персоналом
- <https://bbooster.online/stati/strategicheskoe-upravlenie-personalom.html> - Стратегическое управление персоналом

Тема 2. Стратегии управления персоналом

1. Ответьте на вопросы:

1. Что такое стратегия управления персоналом
2. Составляющими стратегии управления персоналом
3. Этапы и способы формирования стратегии управления персоналом
4. Типы формирования стратегии управления персоналом
5. Четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии
6. Концепция «лучших практик» Пфеффера
7. «Интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна

2. Тест «Стратегии управления персоналом»

1. Стратегия динамического роста заключается в:

А) в регулярной проверке текущих задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач

Б) в регулярной проверке выполненных задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач

В) все вышеперечисленное

2. Предпринимательская стратегия заключается в:

А) небольшом количестве действий, направленных на удовлетворение потребностей заказчика в ресурсах

Б) минимальных усилиях, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей производства

В) все вышеперечисленное

3. Стратегия прибыльности заключается в:

А) сохранении существующего уровня прибыли при минимальных усилиях, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей производства

Б) небольшом количестве действий, направленных на удовлетворение потребностей заказчика в ресурсах

В) все вышеперечисленное

4. Ликвидационная стратегия заключается в:

А) снижении убытков за счет сокращения персоналом

- Б) минимальных усилиях, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей производства
 - В) все вышеперечисленное
5. Циклическая стратегия заключается в:
- А) сокращении персонала и попытках снижения расходов для сохранения компании
 - Б) в регулярной проверке выполненных задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач
 - В) все вышеперечисленное

Тема 3. Методы стратегического управления персоналом

1. Ответьте на вопросы:

1. Суть подхода «наилучшего практического решения»
2. Суть подхода «наилучшего соответствия»
3. Суть подхода «связывание в один узел»
4. Кадровое планирование - сущность процесса в управлении персоналом
5. Составляющие процесса кадрового планирования

2. Кейс-стади «Методы стратегического управления персоналом»

Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причём их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой. Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве “высоких технологий”, объединяя на практике стратегии предпринимательства и прибыли. Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большой долей риска не становятся центральной частью стратегического плана. Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы. В качестве примера можно рассмотреть фирму Fillips. Это международная компания холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии, филиалы осуществляют свою деятельность во многих странах, в том числе и во Франции. Выбор фирмой данной стратегии определяет систему работы с персоналом: составляются прогнозы потребности в персонале требуемой компетенции, планы перемещения персонала, замещения, обучения. На фирме созданы специальные отделы по перспективному управлению компетенцией сотрудников, которые занимаются подбором специалистов для руководства филиалами. Здесь разработаны четкие данные о количестве необходимых работников, а также определяется время, когда они могут понадобиться, кто из ныне работающих специалистов и при каких условиях способен и желает занять руководящие должности (необходимо обучение, стажировка или какие-то другие условия).

Еще один характерный пример - авиационная фирма DAVO. Фирма обеспечивает весь цикл производства летательного аппарата: научные исследования, продажа, послепродажное обслуживание военной и гражданской техники, а также ряд других направлений деятельности. При выборе своего варианта стратегии фирма совместила стратегии предпринимательства и ликвидации, расширяя диверсификацию производства. Данный подход предполагает освоение фирмой нескольких или многих направлений деятельности с выделением (или без выделения) приоритетных при соответствующем

распределении ресурсов. Для реализации такой стратегии развития необходима специальная подготовка персонала, и фирма решает эти задачи. Успех фирмы определяется большой гибкостью и компетентностью работников, причём существует прямая зависимость успешной реализации проектов от авторского сопровождения изделий (от эскизов до их реализации в металле). Управление персоналом в таких структурных образованиях предполагает набор специалистов, умеющих и желающих брать на себя ответственность за рискованные проекты, готовых внедрять новые, нестандартные идеи, грамотных и знающих. Кроме того, фирма проводит подготовку к объединению ряда своих подразделений - малых предприятий, работающих на условиях субподряда, в сеть МП.

Ещё один вариант стратегического подхода фирмы, предпринимательства и динамичного роста, - это создание “сервисных предприятий”, ориентирующихся на понятие “полезности” для своих потребителей - клиентов. Использование такого подхода демонстрирует фирма VOLVO, которая работает над изменением своих стратегических ориентиров с середины 90-х годов. В 1993 году VOLVO изменила основные положения управления фирмой и стала уделять первостепенное внимание следующим вопросам:

- максимальное удовлетворение запросов клиентов;
- основное богатство фирмы - её персонал;
- на все внутренние операции фирмы - международные стандарты качества;
- у всех сотрудников - чувство гордости за своё предприятие.

Это достаточно общие положения, но они получили прямое отражение в построении системы управления персоналом фирмы, в модификации подбора и обучения кадров, в прогнозировании будущих потребностей в работниках.

Таким образом, практика функционирования многих фирм свидетельствует о чёткой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

Тема 4. Развитие самообучающихся организаций

1. Ответьте на вопросы:

1. Что такое самообучающаяся компания
2. Спираль К. Арджириса в «научающихся организациях»
3. Пять дисциплин, необходимые для создания самообучающейся организации по П. Синге
4. Шесть факторов концепции научающейся организации П. Кандола и Дж. Фуллертона
5. Одиннадцать признаков, присущих обучающейся организации Майкл Педлера
6. В чем суть развития культуры самообучающейся компании
7. Преимущества, которые получает компания от формата самообучающейся организации

2. WEB-квиз «Самообучающиеся компании»

Задание: Отличительные и схожие признаки самообучающихся компаний

Интернет-ресурсы:

- <https://moluch.ru/archive/337/75232/> - Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт (Василисов, М. Е. Самообучающиеся организации: современные подходы, отечественный и зарубежный опыт / М. Е. Василисов. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 47 (337). — С. 88-90. — URL: <https://moluch.ru/archive/337/75232/> (дата обращения: 10.06.2025).
- Собственные примеры.

Тема 5. Эффективные практики стратегического управления персоналом с учетом цифровизации

1. Ответьте на вопросы:

1. Для чего в HR может использоваться Когнитивная аналитика на основе больших данных
2. Цифровая среда сотрудников – ее составляющие
3. Соцсети в работе HR (примеры)
4. Какие цифровые технологии используют современные HR
5. Что понимается под цифровой культурой

3. WEB-квиз «Анализ современных практик стратегического управления персоналом»

Задание: Отличительные и схожие признаки цифровизации HR процессов

Интернет-ресурсы:

- <https://www.osp.ru/cio/2017/09/13053405> - Цифровизация HR: фактор лояльности сотрудников
- <https://stimul.online/viewpoint/tsifrovaya-revolyutsiya-v-hr-/> - Цифровая революция в HR
- Собственные примеры

Перечень вопросов и заданий, выносимых на зачет

1. Составляющими стратегии управления персоналом
2. Этапы и способы формирования стратегии управления персоналом
3. Типы формирования стратегии управления персоналом
4. Концепция «лучших практик» Пфеффера
5. «Интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна
6. Основные признаки самообучающихся компаний
7. Цифровизация НК процессов
8. Задачи стратегического управления персоналом
9. Практика стратегического управления персоналом по Р. Ричардсону и М. Томпсану
10. Методы стратегического управления персоналом

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК -3 - Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде				
1.		Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько): а) степень реализации организационной цели; б) уровень эффективности труда; в - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой	б	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		организационной структуре.		
2.		Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов): а - с высокой монополизацией и концентрацией российского производства; б - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости; в - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени	в	1
3.				
4.		Малая группа, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, групповые нормы и традиции это (выберите правильный вариант): а) временная группа; б) долговременная группа; в) команда; г) неформальная группа.	в	1
5.		Совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, возникающих спонтанно как результат взаимодействия сотрудников, это (выберите правильный вариант): а) временная группа; б) долговременная группа; в) команда; г) неформальная группа	г	1
6.	Задание закрытого типа	К практикам стратегического управления по Р. Ричардсону и М. Томпсану НЕ относятся	1	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		1) интегрированная 2) наилучшего соответствия 3) конфигурационный		
7.		Стратегия динамического роста заключается в: 1) в регулярной проверке текущих задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач 2) в регулярной проверке выполненных задач на соответствие и подготовке базы для выполнения будущих задач 3) все вышеперечисленное	1	1
8.		4. Ликвидационная стратегия заключается в: 1) снижение убытков за счет сокращения персоналом 2) минимальных усилиях, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей производства	1	1
9.		Одинарная петля обучения по К. Арджирису состоит в: 1) «проблема – обучения-результат промежуточного соответствия» 2) «проблема – обучения-результат соответствия»	2	1
10.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Вам предложили провести стратегический анализ управления персонала мебельной компании. Какие методы вы можете использовать.	1. Модель жизненного цикла продукта (ЖЦТ), 2. Модель БКГ 3. модель Мак-Кинси, 4. SWOT-анализ и т.д.	5
11.		Ситуационная задача: Эффективность программы обучения компании А должна быть подвергнута аудиту. Каким образом можно провести подобную процедуру	Можно провести анализ, используя в качестве основы подход по Одинарной петле обучения по К. Арджирису	5
12.		Ситуационная задача: Компания Б находится в состоянии предбанкротства, какую стратегию по Иванцевичу можно ей предложить и почему?	Ликвидационная стратегия, так как все внимание сосредоточено на попытках удержать предприятие от	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			падения, так как ожидается дальнейшее сокращение прибыли. В связи с этим происходит реализация активов предприятия, предпринимаются меры по снижению убытков, предполагается увольнение работников.	
13.		Ситуационная задача: Компания А выбирает какую стратегию ей утвердить в отношении персонала. Рыночная ниша, занимаемая компанией составляет около 70%. По уровню зарплат, входит в тройку лидеров на рынке. В планах компании сохранение существующего уровня прибыли.	Стратегия прибыльности Главной целью компании является сохранение существующего уровня прибыли. Поэтому здесь прилагаются минимальные усилия, которые не повлекут за собой увеличение расходных статей производства. В компании действует хорошо развитая управленческая система, подразумевающая широкий круг правил для каждого сотрудника.	5
14.		Ситуационная стратегия: Концепция «лучших практик» Пфеффера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии. Все ли они применимы для компании, находящейся на этапе расцвета.	Концепция «лучших практик» Пфеффера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии: гарантия долгосрочной, занятости сотрудников; строгий отбор персонала; использование командного метода работы; зависимость оплаты труда от его результатов; развитая система тренингов;	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			незначительные статусные различия; интенсивность предоставления информации коллективу.	

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальн ое количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	5/8	40	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	5/8	40	до начала зачетно- экзаменационно й сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			80	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			10	-
Дополнительный блок				
4. Зачет			10	
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература:

1. Кадровая политика и стратегии управления персоналом : учебник / Х.М. Бекмурзиева, Л.Н. Иванова-Швец, Е.В. Кузуб [и др.] ; под общ. ред. А.А. Литвинюка. — Москва : КноРус, 2022. — 339 с. — ISBN 978-5-406-09822-6. — URL: <https://book.ru/book/943862> (дата обращения: 11.06.2025). — Текст : электронный.
2. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебное пособие / Под ред., Кибанова А.Я. — Москва : Проспект, 2014. — 60 с. — ISBN 978-5-392-11521-1. — URL: <https://book.ru/book/916350> (дата обращения: 11.06.2025). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Тебекин, А.В., Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : КноРус, 2020. — 718 с. — ISBN 978-5-406-07160-1. — URL: <https://book.ru/book/933992> (дата обращения: 11.06.2025). — Текст : электронный.
2. Теория и практика управления персоналом : традиционные и новые направления : учебное пособие / А.Н. Столярова, Д.С. Петросян, Ж.К. Леонова [и др.]. — Москва : КноРус, 2021. — 620 с. — ISBN 978-5-406-09147-0. — URL: <https://book.ru/book/942272> (дата обращения: 11.06.2025). — Текст : электронный.
3. Минева О.К., Горелова О.И., Кочеткова Н.Н., Мордасова Т.А., Миронов С.К. Мотивация трудовой деятельности. Издательство: Издательский дом «Астраханский университет». - 2013. – 160 с. – (для бакалавров) - ISBN: 978-5-9926-0694-2.
<https://biblio.asu.edu.ru/Reader/Book/2014030312282064703700009232> (Электронная библиотека «Астраханский государственный университет»).

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента»: www.studentlibrary.ru.
Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru
3. Справочная правовая система Консультант Плюс: <http://www.consultant.ru>
4. Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ»: <http://garant-astrakhan.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Лекционные и практические занятия:

- Аудитория, оснащенная презентационной техникой: проектор, экран, компьютер (ноутбук), звуковые колонки, микрофон (в случае количества студентов более 80 человек);
- Рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет
- Для самостоятельной работы студенту предоставляется доступ к библиотеке, читальному залу, залу открытого доступа к сети Интернет, ПК.

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).