



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджмента

ОДОБРЕНО:

Руководитель ОП

 В. И. Куликов  
(подпись)

« 01 » сентября 20 21 г.

### Рабочая программа дисциплины

#### Стратегия и тактика развития персонала

Уровень высшего образования:	магистратура
Квалификация выпускника:	магистр
Направление подготовки:	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:	Менеджмент и технологии в ритейле

Иваново



## **1. Цели освоения дисциплины**

Целями освоения дисциплины «Стратегия и тактика развития персонала» являются формирование всестороннего глубокого понимания методологических и методических основ разработки и реализации стратегии развития персонала, способности разрабатывать и осуществлять программу развития персонала как часть программы организационного и социального развития организации с использованием современных цифровых технологий.

## **2. Место дисциплины в структуре ОП**

Дисциплина «Стратегия и тактика развития персонала» включена в обязательную часть блока Б1 «Дисциплины» учебного плана.

Дисциплина базируется на знаниях, навыках и умениях студентов, приобретаемых в процессе освоения дисциплин «Управление предприятием розничной торговли» и «Управление развитием корпоративной культуры розничной компании» (магистратура 38.04.02) и дисциплины «Основы управления человеческими ресурсами» (бакалавриат 38.03.02).

Для освоения данной дисциплины обучающийся должен:

Знать:

экономические, организационные и мотивационные теории управления человеческими ресурсами;

уровни планирования персонала в организации;

особенности управления на предприятиях розничной торговли;

модели организационной культуры и подходы к выбору предпочтительного варианта для розничной компании.

Уметь:

Обосновывать выбор предпочтительной стратегии развития персонала

Иметь: практический опыт/Иметь навыки:

проведения аудита персонала.

Успешное освоение данной дисциплины будет способствовать готовности студентов к прохождению производственной практики, организационно-управленческой, производственной практики, преддипломной.

## **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

### **3.1. Компетенции, формированию которых способствует дисциплина**

При освоении дисциплины формируются следующие компетенции в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

а) универсальные (УК)

УК-3 – способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;:

б) профессиональные (ПК):

ПК-3 – способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, формировать рациональную культуру и структуру организации, системы инновационного управления и развития человеческого капитала.

### **3.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения формируемых компетенций**

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

основные понятия в сфере развития персонала в организации: человеческий капитал, трудовой потенциал, развитие персонала, стратегия и тактика развития персонала (УК-3.1);



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

теорию и методические основы стратегического управления развитием персонала, согласованного со стратегией развития и кадровой политикой организации (ПК-3.1);  
механизмы реализации стратегических и тактических планов развития персонала в организации (ПК-3.1);  
основы электронного поиска информации для анализа рынка труда и образовательных услуг (ПК-3.1);  
функционал и возможности ERP-систем (1С Зарплата и Управление персоналом) (ПК-3.1).

Уметь:

классифицировать и оценивать внешние и внутренние факторы развития персонала в организации (ПК-3.2)

разрабатывать корпоративную стратегию развития персонала (ПК-3.2);

разрабатывать и обосновывать стратегические и тактические планы развития персонала (ПК-3.2);

разрабатывать и обосновывать комплексный механизм реализации стратегических и тактических планов развития персонала в организации (ПК-3.2);

формировать аналитические отчеты в программе 1С Зарплата и Управление персоналом (ПК-3.2);

проводить анализ среды предприятия с помощью программы Statistica (ПК-3.2)

Иметь практический опыт/Иметь навыки:

стратегического анализа в сфере развития персонала организации (ПК-3.3);

работы с данными и составления аналитической отчетности в 1С Предприятие, Statistica (ПК-3.3);

навыками использования Excel при составлении стратегических и тактических планов развития персонала организации (ПК-3.3);

навыками анализа внешней и внутренней среды предприятия в сфере развития персонала с использованием Statistica (ПК-3.3);

навыками анализа затрат и экономической эффективности развития персонала в организации с использованием Statistica (ПК-3.3);

навыками использования Excel при измерении качества мотивации развития персонала (ПК-3.3).

#### 4. Объем и содержание дисциплины

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов),

##### 4.1. Содержание дисциплины по разделам (темам), соотнесенное с видами и трудоемкостью занятий лекционно-семинарского типа

Объем иной контактной работы и самостоятельной работы обучающегося по дисциплине указан в учебном плане образовательной программы.

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины	Семестр	Виды занятий, их объем (в ак. часах, по очной форме обучения)		Формы текущего контроля успеваемости (по очной форме обучения)
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Формы промежуточной аттестации
1.	Трудовой потенциал и человеческий капитал как объекты управления развитием персонала в организации	3	2	2	Входная диагностика: тест с последующим обсуждением результатов. Устные ответы по вопросам семинара.



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

2	Кадровая политика, стратегия управления организацией и стратегия развития персонала	3	2	4	Проверка выполнения задания
3	Стратегический анализ в сфере развития персонала организации	3	6	2	Проверка практического выполнения задания.
4	Разработка и согласование стратегических и тактических планов развития персонала в организации	3	4	4	Проверка выполнения практического задания.
5	Экономический, организационный и мотивационный механизмы реализации стратегических и тактических планов развития персонала в организации	3	4	4	Проверка выполнения итогового контрольного задания. Итоговый тест
Итого по дисциплине:			18	16	Экзамен

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины	Семестр	Виды занятий, их объем (в ак. часах, по очно-заочной форме обучения)		Формы текущего контроля успеваемости (по очно-заочной форме обучения)
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Формы промежуточной аттестации
1.	Трудовой потенциал и человеческий капитал как объекты управления развитием персонала в организации	3	2	2	Входная диагностика: тест с последующим обсуждением результатов. Устные ответы по вопросам семинара.
2	Кадровая политика, стратегия управления организацией и стратегия развития персонала	3	2	4	Проверка выполнения задания
3	Стратегический анализ в сфере развития персонала организации	3	6	2	Проверка практического выполнения задания.
4	Разработка и согласование стратегических и тактических планов развития персонала в организации	3	4	4	Проверка выполнения практического задания.
5	Экономический, организационный и мотивационный механизмы реализации стратегических и тактических планов развития персонала в организации	3	4	4	Проверка выполнения итогового контрольного задания. Итоговый тест
Итого по дисциплине:			18	16	Экзамен

#### 4.2. Развернутое описание содержания дисциплины по разделам (темам)

##### *Тема 1. Трудовой потенциал и человеческий капитал как объекты управления развитием персонала в организации*

Развитие персонала: основные трактовки.

Сущность, взаимосвязь и соотношение трудового потенциала и человеческого капитала. Факторы формирования и развития трудового потенциала. Трудовой потенциал в системе частных потенциалов организаций.



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

Виды трудового потенциала, подходы и методы их измерения и оценки. Формы человеческого капитала — натуральная и стоимостная. Составляющие человеческого капитала в натуральной форме. Понятие и формы самообучающихся организаций: заимствующая, когнитивно-трансформирующаяся, изучающая, научающаяся. Менеджмент знаний как фактор роста человеческого капитала и трудового потенциала организации.

Система сбалансированных показателей человеческого капитала организации. Конкурентоспособный человеческий капитал. Аудит человеческого капитала. Возможности прогнозирования трудового потенциала человеческого капитала.

Правовые основы развития персонала в организации и мониторинг изменений с использованием информационно-справочных правовых систем (Консультант+, Гарант)..

***Тема 2. Кадровая политика, стратегия управления организацией и стратегия развития персонала***

Основные черты концепции кадровой политики организации в современных условиях. Принципы развития персонала в организации. Зависимость кадровой политики от стратегии управления организацией.

Зарубежный и отечественный опыт разработки кадровой политики на основе стратегии управления организацией. Современные тенденции развития кадровой политики и стратегии управления организацией.

Классификации стратегий развития организации и стратегий развития персонала. Влияние стратегии развития организаций на выбор стратегии развития персонала. Относительная автономность стратегии развития персонала.

Функционал и возможности ERP-систем при разработке стратегии и тактики развития персонала в организации.

***Тема 3. Стратегический анализ в сфере развития персонала организации***

Возможности и ограничения в использовании модифицированной матрицы Бостонской консалтинговой группы при выборе стратегии развития персонала. Использование количественного SWOT-анализа при формировании списка стратегических альтернатив и выборе стратегии развития персонала. Методика определения силы стратегии развития персонала на основе количественного SWOT-анализа. Количественный стратегический ситуационный анализ: роль и место при выборе стратегии развития персонала, правила использования.

Использование программы Statistica при анализе внешней и внутренней среды развития персонала в организации.

***Тема 4. Разработка и согласование стратегических и тактических планов развития персонала в организации***

Сущность и содержание стратегического и тактического плана развития персонала в организации. Классификация факторов, влияющих на стратегическое планирование развития персонала. Внешние факторы: конъюнктура и структура рынка труда, конкуренция на рынке труда, экономическая политика государства в сфере социально-трудовых отношений. Характеристика внутренних факторов: динамика показателей финансового состояния организации, текучести кадров, изменения профессионально-квалификационной и половозрастной структур кадров. Ранжирование факторов. Методы определения степени влияния факторов на стратегическое планирование развития персонала.

Содержание разделов тактического плана развития персонала в розничной компании: планирование адаптации новых сотрудников и в процессе внутренней мобильности персонала;



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров; планирование деловой карьеры, кадрового резерва (резерва на выдвижение).

Учет рисков развития персонала при разработке тактического плана в розничной компании.

Методика согласования стратегического и тактического плана развития персонала в розничной компании.

Использование программы Statistica при обосновании стратегии и тактики планирования развития персонала в розничной компании.

Использование программы Excel при оформлении стратегических и тактических планов развития персонала в розничной компании.

***Тема 5. Экономический организационный и мотивационный механизмы реализации стратегических и тактических планов развития персонала в организации***

Учет, анализ, оценка, нормирование и планирование затрат на развитие персонала. Структурно-функциональные изменения системы управления персоналом в условиях реализации стратегии развития персонала.

Оценка и пути усиления мотивации всех категорий и групп сотрудников к реализации стратегического и тактического планов развития персонала в организации. Применение коэффициентов информационного и когнитивного участия в системе управления развитием самообучающихся организаций. Комплексная оценка эффективности системы развития персонала в организации.

Использование результатов анализа затрат и экономической эффективности развития персонала на базе программы Statistica для оценки экономического механизма развития механизма в организации. Использование программы Excel при измерении качества мотивации (силы и устойчивости мотивации) сотрудников организации к развитию.

**5. Образовательные технологии**

Организация учебного процесса осуществляется в форме лекций и практических занятий, индивидуальной самостоятельной работы студентов.

Учебный процесс по дисциплине основан на использовании следующих инновационных образовательных технологий:

1. Технологии проблемного обучения — ключевые вопросы учебного курса на лекциях и практических занятиях раскрываются через постановку и последующую разработку проблемы в области развития персонала в организации.

2. Технологии учебного диалога в форме дискуссии — на лекциях и практических занятиях организуется обсуждение проблемных, слабоопределенных, и в недостаточной степени разработанных в науке и практике менеджмента аспектов развития персонала в организации.

3. Кейс-технологии или технологии ситуационного анализа — на практических занятиях рассматриваются реальные и учебные ситуации с использованием системы вопросов, на которые студенты должны дать обоснованные ответы, опираясь на описание ситуации.

4. Технологии проектного обучения — студенты, используя полученные количественные и качественные данные, разрабатывают проект стратегического (плана карьеры) и тактического плана (плана формирования резерва на выдвижение) развития персонала в организации.

5. Технологии тестового контроля качества образования — студенты отвечают на вопросы профессионального теста, выбирая один или нескольких ответов из числа предложенных.

6. Рейтинговые технологии качества образования — итоговая оценка по дисциплине определяется величиной рейтинга, в котором отражается работа в течении семестра и ответы на экзамене.



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

7. Технология смешанного обучения как информационная технология, используемая при осуществлении образовательного процесса.

**6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Изучение дисциплины «Стратегия и тактика развития персонала» в значительной степени базируется на самостоятельной работе студентов.

В качестве учебно-методического обеспечения самостоятельной работы студентов по дисциплине выступают:

- вопросы для самостоятельного контроля знаний студентов, позволяющие закрепить знания, полученные на лекциях, практических занятиях;
- планы и задания к семинарским и практическим занятиям, выполнение которых в основном ориентировано на выработку необходимых умений и навыков;
- методические указания по выполнению итогового контрольного задания.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов размещено в ЭИОС «Мой университет».

Полностью весь методический материал по обеспечению самостоятельной работы студентов приводится в Приложении 1 к рабочей программе.

**7. Характеристика оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Система контроля включает: входной, текущий контроль, промежуточный и итоговый контроль по дисциплине.

**Входной контроль** осуществляется в форме тестирования.

**Текущий контроль** осуществляется в следующих формах: оценка устных выступлений, оценка выполненных практических заданий, тесты по дисциплине.

Объектами оценивания выступают:

- активность на занятиях, уровень выполнения различных видов заданий;
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

**Промежуточный контроль** осуществляется в форме устного ответа на экзамене (3 семестр).

Основой итогового (заключительного) контроля является балльно-рейтинговая система оценки овладения студентами установленными компетенциями. шкале. Оценка за работу в семестре осуществляется по следующим направлениям:

1) Активность на занятиях — 5 баллов за ответ оцененный на «отлично», 3 балла — за ответ, оцененный на «хорошо», 1 балл — за ответ, оцененный на «удовлетворительно», 0 баллов — за ответ, оцененный на «неудовлетворительно».

2) Итоговая контрольная работа — до 10 баллов.

3) Тестирование по дисциплине — до 15 баллов.

Максимальный суммарный балл текущих оценок — 60 баллов.

Максимальная рейтинговая оценка ответа на экзамене — 50 баллов.



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

**Оценивание студента на экзамене по дисциплине**

<b>Оценка</b>	<b>Требования к знаниям</b>
<i>«отлично»</i>	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
<i>«хорошо»</i>	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
<i>«удовлетворительно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
<i>«неудовлетворительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Суммарный рейтинг, отражающий в себя и результаты работы студента в течении семестра и итоги экзаменационного испытания, переводится в традиционную пятибалльную оценку. «Отлично» получают студенты, набравшие от 85 до 100 баллов, «хорошо» – от 70 до 84 баллов, «удовлетворительно» – от 50 до 69 баллов, «неудовлетворительно» – менее 50 баллов.

Типовые варианты тестовых заданий, контрольных вопросов, практических заданий, вопросы к экзамену представлены в фонде оценочных средств (Приложение 2).

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Основная литература**

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 5-е изд., пераб. и доп. М.: Университет Синергия, 2019. 682 с. [Электронный ресурс]. [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=455415](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=455415)

2. Лифшиц, Аркадий Семенович. Стратегия и тактика развития персонала в организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. С. Лифшиц; Иван. гос. ун-т. — Иваново : ИВГУ, 2013. — 112 с. — Электрон. версия печ. публикации. — Загл. с титул. экрана. — Локальный доступ в сети вуза. ISBN 978-5-7807-1055-4. — <URL:[http://lib.ivanovo.ac.ru/elib/dl/economics/ucheb/lifshic\\_2014\\_1.htm](http://lib.ivanovo.ac.ru/elib/dl/economics/ucheb/lifshic_2014_1.htm)



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

**Дополнительная литература**

1. Иванова С. В. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство: практическое пособие. М.: Альпина Паблишер, 2016. 155 с. URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=269976](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=269976)
2. Кязимов, К.Г. Совершенствование профессиональной подготовки и развития человеческих ресурсов: монография. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. 284 с. [Электронный ресурс]. [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=441281](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=441281)
3. Кязимов К.Г. Взаимодействие образовательных организаций с работодателями по подготовке квалифицированных кадров: монография. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017. 188 с. [Электронный ресурс]. [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=476728](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=476728)
4. Маслов В. И. Эффективное управление современными сотрудниками: учеб. пособие. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017. 132 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=455583](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=455583)
5. Новаторов В. Е. Персональный маркетинг: монография. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2016. 280 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=430606](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=430606)

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

1. Система электронной поддержки образовательного процесса «Мой университет» <https://uni.ivanovo.ac.ru>;
2. БИГ-Петербург. Публикации по менеджменту. <http://www.big.spb.ru>
3. Электронная библиотека Grebennikon. <http://www.grebennikon.ru>
4. HR-Portal. Организационная и корпоративная культура. <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/kp.php>

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Система электронной поддержки образовательного процесса «Мой университет» <https://uni.ivanovo.ac.ru>

**Электронные образовательные ресурсы и профессиональные базы данных**

1. Электронная библиотека Ивановского государственного университета: <http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/elibnew>
2. Электронный каталог НБ ИвГУ <http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/ek>
3. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн" <http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/ebs-universitetskaya-biblioteka>
4. «Сетевая электронная библиотека» (СЭБ) на базе ЭБС «ЛАНЬ»: <http://lib.ivanovo.ac.ru/index.php/polnotekstovye-resursy/seb-lan>

**Информационно-справочные системы:**

- 1) СПС КонсультантПлюс

**Программное обеспечение:**

операционная система Microsoft Windows, Internet Explorer, Microsoft Defender, Adobe Acrobat Reader, Moodle.

**9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

**Учебные аудитории:**

- для проведения занятий лекционного типа с комплектом специализированной учебной мебели и техническими средствами обучения, служащими для предоставления учебной информации большой аудитории;



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

---

- для проведения занятий семинарского типа, консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации с комплектом специализированной учебной мебели и техническими средствами обучения.

Помещение для самостоятельной работы, оснащенное комплектом специализированной учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС.

Демонстрационное оборудование: ноутбук, проектор, экран. Учебно-наглядные пособия в виде презентаций для занятий лекционного типа, обеспечивающие тематические иллюстрации.



Основная профессиональная образовательная программа  
38.04.02 Менеджмент  
(Менеджмент и технологии в ритейле)

**Автор рабочей программы дисциплины:** профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, доцент Лифшиц Аркадий Семенович

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры менеджмента  
« 31 » августа 20 21 г., протокол № 1

Программа обновлена  
протокол заседания кафедры № 1 от « 01 » сентября 20 23 г.

Согласовано:  
Руководитель ОП \_\_\_\_\_ В. И. Куликов  
(подпись)

Программа обновлена  
протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.  
Согласовано:  
Руководитель ОП \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)

Программа обновлена  
протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.  
Согласовано:  
Руководитель ОП \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(подпись)