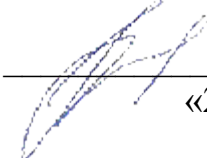


Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Финуниверситет)
Липецкий филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по
учебно-методической работе Липецкого филиала
Финуниверситета

 О.Н. Левчegov
«27» мая 2025 г.

Т.Ю. Исмаилова

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебная программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
направленность программы магистратуры
«Управление человеческими ресурсами организации»
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала
Финуниверситета
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года*

Липецк 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4.	Объём дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекционной, семинарской) работы обучающихся в семестре	5
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1.	Содержание дисциплины	6
5.2.	Учебно-тематический план	7
5.3.	Содержание практических и семинарских занятий	7
6.	Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	8
6.1.	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	8
6.2.	Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы	9
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	10
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	12
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	12
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	13
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	19
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	19

1. Наименование дисциплины

«Стратегия управления человеческими ресурсами организации»

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В совокупности с другими дисциплинами по направлению подготовки студентов 38.04.02 «Менеджмент» направленность программы магистратуры «Управление человеческими ресурсами организации» «Стратегия управления человеческими ресурсами организации» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами и достижения компетенции
ПК-2	Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня	1. Осуществляет проектирование организационной структуры, распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования в сфере управления персоналом.	Знать: основы подготовки, организации и проведения нормирования труда. Уметь: применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала.
		2. Участвует в реализации программы организационных изменений.	Знать: содержание организационных изменений, их влияние на процессы управления человеческими ресурсами, способы преодоления локальных изменений Уметь: разрабатывать основные направления эффективного управления персоналом в реализации программ организационных изменений
УК-6	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.	знать основы проектной деятельности, в том числе разработки стратегии. уметь разрабатывать проекты и стратегии.
		2. Осуществляет ру-	Знать: основ планирования

		ководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.	управления человеческими ресурсами. Уметь: разработать план развития и определить степень реализации намеченных в нем мероприятий; аргументировано обосновывать необходимость использования стратегий управления человеческих ресурсов в организации
ПКН-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.	Знать: основы оценки эффективности и результативности деятельности организации и кадровых проектов. Уметь: применять и адаптировать оценочные методики в области кадровой работы для разработки показателей, необходимых для оценки факторов риска и в условиях неопределенности.
		2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.	Знать: методику внедрения системы вознаграждения Уметь: применять на практике методы оценки эффективности системы вознаграждения в организации
		3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.	Знать: методов мониторинга и аудита действующей системы вознаграждения. Уметь: применять на практике методику проведения аудиторских исследований
		4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных	Знать: теоретических основ принятия управленческих решений Уметь: применять на практике различные методы принятия и реализации управленческих решений

		потерь проекта, вызванных его реализацией.	
		5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.	Знать: основные методы анализа эффективности реализации экономических проектов Уметь: использовать основные методы анализа эффективности реализации экономических проектов в практической деятельности
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.	Знать: основы построения бизнес-процессов организации, отдельно кадровых. Уметь: на основе бизнес-процессов осуществлять кадровое бюджетирование.
		2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.	Знать: методы управления бизнес-процессами. Уметь: применять инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов организации.
		3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.	Знать: методологию управления материальными и финансовыми потоками. Уметь: использовать современные методы управления материальными и финансовыми потоками.
		4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	Знать: порядок идентификации, анализа и управления рисками в организации. Уметь: идентифицировать риск, проводить его анализ и оценку и разрабатывать мероприятия по управлению рисками.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегия управления человеческими ресурсами организации» относится к модулю дисциплин направленности программы «Управление человеческими ресурсами организации».

4. Объём дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной работы по дисциплине	Всего: (в з.е. и часах)	5 модуль (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е. 180	5 з.е. 180
<i>Аудиторные занятия</i>	24	24
Лекции	4	4
Практические и семинарские занятия, в т.ч.	20	20
занятия в интерактивных формах	20	20
Самостоятельная работа	156*	156*
Вид текущего контроля	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

* - в том числе промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Выбор стратегии УЧРО.

Сущность стратегии. Типы стратегий УЧРО. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Альтернативы использования кадрового потенциала организации. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.

Тема 2. Разработка стратегии УЧРО.

Формирование рабочей группы по разработке стратегии. Целеполагание в УЧРО. Соотношение целей УЧРО и организации. Построение «дерева целей». Разработка стратегического плана, программы УЧРО. Назначение ответственных.

Тема 3. Критерии эффективной стратегии УЧРО и бюджетирование.

Оценка и контроль в системе стратегирования УЧРО. Перевод стратегии. Стратегическая карта развития. Система сбалансированных показателей. Управление по результатам. Разработка индивидуальных ключевых показателей эффективности. Кадровое бюджетирование. Применение информационных технологий при расчетах (пример: «1 С: кадры»).

Тема 4. Реализация стратегии УЧРО.

Выполнение стратегии УЧРО. Оценка и контроль реализации стратегии.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/ п	Наименован ие темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоя тельная работа	
			Общая	Лек ции	Практичес кие и семинарски е занятия	Занятия в интеракти вных формах		
1	Выбор стра- тегии УЧРО	45	6	1	5	5	39	Опрос. Доклады.
2	Разработка стратегии УЧРО	45	6	1	5	5	39	Ответы на вопросы семинара с использова- нием през- ентаций, учебная дискуссия
3	Критерии эффективной стратегии УЧРО и бюджетиро- вание	45	6	1	5	5	39	Ответы на вопросы семинара с использова- нием през- ентаций, учебная дискуссия
4	Реализация стратегии УЧРО	45	6	1	5	5	39	Решение кейсов
	ИТОГО	180	24	8	20	20	156	экзамен

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
Выбор стратегии УЧРО	Сущность стратегии. Типы стратегий УЧРО. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Альтернативы использования кадрового потенциала организации. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. Рекомендуемые источники: 1-3, 1-6.	Дискуссии, решение кейсов, анализ бизнес-ситуаций, разработка стратегии УЧРО
Разработка стратегии УЧРО	Формирование рабочей группы по разработке стратегии. Целеполагание в УЧРО. Соотношение целей УЧРО и организации. Построение «дерева целей». Разработка стратегического плана, программы УЧРО. Назначение ответственных. Рекомендуемые источники: 1-3, 1-6.	

Критерии эффективной стратегии УЧРО и бюджетирование	Оценка и контроль в системе стратегирования УЧРО. Перевод стратегии. Стратегическая карта развития. Система сбалансированных показателей. Управление по результатам. Разработка индивидуальных ключевых показателей эффективности. Кадровое бюджетирование. Применение информационных технологий при расчетах (пример: «1 С: кадры»). Рекомендуемые источники: 1-3, 1-6.	
Реализация стратегии УЧРО	Выполнение стратегии УЧРО. Оценка и контроль реализации стратегии. Рекомендуемые источники: 1-3, 1-6.	

6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы

Самостоятельная работа включает также подготовку к практическим и семинарским занятиям, выполнение заданий по решению типовых задач, рассматриваемых на практических занятиях.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Выбор стратегии УЧРО	Сущность стратегии. Типы стратегий УЧРО. Подходы к формированию стратегических альтернатив. Альтернативы использования кадрового потенциала организации. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.	Изучение профессиональной литературы, анализ поставленных вопросов в теме, сбор необходимой информации и ее анализ, групповые задания по темам
Разработка стратегии УЧРО	Формирование рабочей группы по разработке стратегии. Целеполагание в УЧРО. Соотношение целей УЧРО и организации. Построение «дерева целей». Разработка стратегического плана, программы УЧРО. Назначение ответственных.	
Критерии эффективной стратегии УЧРО и бюджетирование	Оценка и контроль в системе стратегирования УЧРО. Перевод стратегии. Стратегическая карта развития. Система сбалансированных показателей. Управление по результатам. Разработка индивидуальных ключевых показателей эффективности. Кадровое бюджетирование. Применение информационных технологий при расчетах (пример: «1 С: кадры»).	
Реализация стратегии УЧРО	Выполнение стратегии УЧРО. Оценка и контроль реализации стратегии.	

6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

Темы для исследования и дискуссий:

1. Влияние системы факторов, на выбор стратегии УЧР
2. Специфика управления человеческими ресурсами в условиях инновационной стратегии организации
3. Роль человеческих ресурсов организации в обеспечении ее конкурентного преимущества
4. Особенности стратегического управления человеческими ресурсами на различных этапах жизненного цикла организации

Задание для ситуационного анализа: *«Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом: в контексте реализации стратегического и операционного аспектов принятия кадровых решений»*

Постановка задания:

1. Применяя полученные знания в области управления персоналом и управления человеческими ресурсами, определите основные отличия в подходах управления людьми в рамках стратегического и операционного управления организацией.
2. Как расставляются приоритеты в развитии персоналом и человеческими ресурсами в процессе принятия кадровых решений в организации, можно ли представить такую модель в виде блок-схемы?
3. Приведите план действий (мероприятий, шагов и т.д.), осуществляемых в рамках стратегического и операционного управления в организации
4. Исследуйте систему внутренних и внешних факторов, влияющие на выработку управленческих решений в рамках стратегического и операционного воздействия в контексте управления человеческими ресурсами и персоналом.

Примерные тестовые задания к текущему контролю знаний:

1. В теории и практики управления людьми в организации выделяют концепции:
 - а) управления персоналом
 - б) управления трудовым потенциалом
 - в) использования трудовых ресурсов
 - г) управление человеческими ресурсами
2. К общим целям управления человеческими ресурсами относится:
 - а) поддержка стратегии организации
 - б) повышение производительности
 - в) сокращение текучести кадров
 - г) адаптация к изменениям
3. Специфические цели управления человеческими ресурсами:

- а) обучение и развитие персонала
- б) эффект и эффективность
- в) сокращение текучести
- г) повышение производительности

4. Принимаемые в организации кадровые решения можно классифицировать:

- а) по функциональному признаку
- б) по содержанию принимаемых решений
- в) по степени стратегической направленности принимаемых решений
- г) по согласованности в действиях функционального персонала
- д) согласно иерархической структуры управления в организации

5. К наиболее типичным функциям управления человеческими ресурсами

относят:

- а) стратегическое планирование
- б) обеспечение безопасности и здоровья
- в) анализ и проектирование рабочих процессов
- г) организация рабочих мест
- д) оценка персонала

6. Расставьте в приоритетном порядке и верном соотношении понятия:

- а) направления деятельности
- б) политика
- в) миссия
- г) стратегия

7. Какие виды стратегий в УЧР разрабатываются на национальном уровне:

- а) маркетинговая стратегия
- б) стратегия занятости
- в) стратегия карьерного роста
- г) стратегия управления человеческими ресурсами
- д) стратегия развития отдельных регионов

8. На уровне организации разрабатываются и реализуются следующие виды стратегий:

а) стратегия повышения квалификации и профессионального мастерства

- б) стратегия управления развитием работников
- в) финансовая стратегия
- г) стратегия в области образования
- д) стратегия сокращения издержек

9. Выберите факторы, определяющие стратегию управления человеческими

ресурсами:

- а) стратегия организации
- б) размер организации
- в) организационная структура

- г) жизненный цикл организации
- д) оценка персонала
- е) окружающая среда

10. Укажите стадии жизненного цикла организации и управления человеческими ресурсами:

- а) зрелость
- б) становление
- в) упадок
- г) расцвет
- д) сокращение и реорганизация

Выполнение **домашнего творческого задания** предполагает следующие этапы:

1. Изучить современные характеристики бизнес-стратегии организаций и свойственные им стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР).

В качестве основы для изучения данного вопроса может быть использован конспект лекций, основная и дополнительная литература, а также материалы периодических изданий.

2. Выбрать в качестве примера один из видов стратегии организации, на основе которого разработать стратегию УЧР, согласно представленному в методических указаниях алгоритму. Примером для разработки стратегии может служить опыт конкретной организации или абстрактная теоретическая ее модель.

3. Выявить особенности выбранной стратегии, систематизировать информацию по указанным разделам разработки стратегии.

4. Результаты выполненного задания оформить в виде таблиц, сопроводив необходимым комментарием.

5. Сделать вывод, в котором представить в обобщенном виде, полученные результаты выполнения данного творческого задания.

6. Оформить выполненную работу, согласно правилам ГОСТ 7.32-2201 (Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления) ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления) и их актуальных редакций.

7. Подготовить презентацию своего исследования и представить полученные результаты на семинарском занятии.

Структура и содержание работы

Согласно теории стратегического управления, выделяют следующие типы стратегий организации: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Тремя ключевыми концепциями стратегии являются: конкурентное преимущество, отличительные способности, стратегическое соответствие.

В рамках концепции конкурентного преимущества (авт. М.Портер и Д.Барни) выделяют три типовых стратегии: стратегия инноваций, стратегия качества, стратегия лидерства в издержках. Сущность концепции отличительных способностей (авт. Д.Кэй, Д.Куинн, Г.Хэмел и др.)

заключается в выделении ключевых компетенций (отличительных способностей), позволяющих производить уникальные продукты. Согласно концепции стратегического соответствия, чтобы усилить свое конкурентное преимущество, организация должна соотносить свои ресурсы с возможностями внешнего окружения. Известно также, что стратегия управления человеческими ресурсами обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления человеческими ресурсами не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов.

Все вышеуказанное обуславливает необходимость интеграции стратегии организации и стратегии УЧР, вызывает потребность согласования в действиях организации по управлению всеми видами ресурсов при принятии управленческих решений на ее уровне.

Разработка стратегии подразумевает долгосрочные цели, выработку принципиально важных и масштабных решений, длительные горизонты планирования, в ее рамках реализуется выбор направления развития организации и согласуются её ресурсы и условия среды, в которых она функционирует. Стратегия УЧР - план, как обеспечить успех бизнеса на основе привлечения и использования человеческих ресурсов в бизнеспроцессах.

Критерии оценки домашнего творческого задания

Домашнее творческое задание должно отвечать следующим требованиям:

- выполняться согласно методическим указаниям с использованием законодательных актов, нормативных материалов, учебников и учебных пособий отечественных и зарубежных авторов, периодических изданий;
- не допускается дословное списывание материалов источников или использование набора опубликованных сайтов в Интернет, без систематизации и авторской обработки, кроме цитат, таблиц и рисунков, и других результатов исследований, на которые необходимо сделать ссылку;
- ДТЗ должно иметь авторскую оценку с исключением «копирования» материала;
- представлять собой законченную разработку с самостоятельными выводами. В противном случае работа возвращается студенту на переработку.

Установлены следующие критерии оценки ДТЗ

Критерии	Максимально возможное число баллов
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т. д.)	2
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	3

Логичность составления плана, изложения основных вопросов	1
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	2
ИТОГО:	10

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине».

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения следующих видов учебной работы обучающегося:

- ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним;
- активное вовлечение в интерактивный процесс обучения и воспитания;
- ответы на вопросы на лекциях и семинарах;
- реферированный обзор основной и дополнительной литературы по теме;
- аналитический разбор научных публикаций по проблеме;
- блиц-опрос по теме;
- аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа;
- выступление с докладом, использованием возможности презентации основных теоретических и практических личных достижений по заданной теме задания.

Посредством дисциплины «Стратегический маркетинг» формируется три

Шкала оценивания:

- пороговый уровень 3 (удовлетворительно) – 50-69 баллов.
- продвинутый уровень 4 (хорошо) – 70-85 баллов.
- высокий уровень 5 (отлично) – 86-100 баллов.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Управление человеческими ресурсами (УЧР) как стратегическая функция менеджмента

2. Роль человеческих ресурсов (ЧР) организации в обеспечении ее устойчивого развития и достижения стратегического успеха
3. Сущность и содержание ключевых концепций стратегии организации
4. Типовые функциональные стратегии: инноваций, качества, лидерства в издержках, их характеристика
5. Стратегия УЧР как функциональная стратегия стратегического управления
6. Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами
7. Факторы, определяющие стратегию УЧР, их характеристика и влияние на выбор стратегии УЧР
8. Типы организационных стратегий и соответствующих им стратегий УЧР
9. Современные тенденции, основные модели и концепции УЧР
10. Цели, характеристики и подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами
11. Система стратегического УЧР организации
12. Стратегическое УЧР как интегрированный процесс
13. Влияние миссии, целей организации, ее внешней и внутренней среды на выбор стратегических альтернатив и формирование стратегии УЧР
14. Стратегия УЧР в основе формирования кадровой политики организации
15. Взаимосвязь бизнес-стратегии организации и стратегии УЧР
16. Особенности кадровых стратегий в условиях реализации различных стратегий организации
17. Основные типы стратегий УЧР: стратегии обеспечения ЧР, стратегии развития ЧР, стратегии развития трудовых отношений, стратегии вознаграждения, их характеристика
18. Типы организационной культуры и соответствующие им подходы в управлении человеческими ресурсами
19. Содержание стратегии и тактики управления человеческими ресурсами: поиск альтернативных решений и моделей
20. Ключевые компетенции организации и стратегии УЧР
21. Роль служб по управлению человеческими ресурсами в обеспечения эффективного управления ими в организации
22. Общие принципы разработки стратегии УЧР
23. Направления стратегии УЧР
24. Выбор стратегии УЧР, основные компоненты и критерии
25. Алгоритм разработки стратегии УЧР
26. Средства и способы достижения целей стратегии УЧР
27. Параметры качественного стратегического выбора в области ЧР
28. Разработка операционного и инвестиционного бюджетов с целью обоснования необходимых ресурсов для достижения целей стратегии УЧР

29. Ключевые индикаторы и сбалансированные показатели эффективности в системе оценки и прогноза результативности и прогноза реализации стратегии УЧР
30. Оценка и контроль реализации выбранной стратегии
31. Формы, методы и критерии оценки стратегии УЧР
32. Методы анализа эффективности всей системы управления человеческими ресурсами в контексте анализа реализуемой стратегии УЧР
33. Инструменты кадрового аудита организации
34. Организация внутрифирменного обучения в контексте выбранной стратегии УЧР
35. Совершенствование управления человеческими ресурсами
36. Этика и стратегическое УЧР
37. Оценка инициатив в области УЧР
38. Методы оценки затрат и выгод программ УЧР
39. Проблемы реализации стратегий УЧР
40. Практические аспекты повышения эффективности стратегии УЧР

Примеры практико-ориентированных (ситуационных) заданий

Компетенции	Типовые задания
ПК-2 - Способность осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе организационного проектирования системы и процессов управления персоналом, составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня	<p>Задание 1. Раскройте содержание и дайте общую характеристику теории стратегического управления человеческими ресурсами, включая три ее ключевые концепции: конкурентного преимущества, отличительных способностей и стратегического соответствия.</p> <p>Задание 2. Используя «упражнение Мерлина»¹, проведите деловую игру, которая начинается с просьбы к участникам спроектировать себя в каком-то периоде будущего, например, через 10 лет. Они представляют, что их организация становится ведущей в стране (мире), конкурируя на рынке. В рамках совместного мышления и «соударения умов» пишется сценарий будущего. Затем участники возвращаются в настоящее, находя по пути основные вехи (проблемы), которые они будут решать в ближайшее десятилетие, чтобы ожидаемый ими успех воплотился в жизнь. Данный метод позволит инициировать новые виды деятельности и получить синергетические эффекты.</p> <p>Задание 3. Определите содержание подходов к стратегическому управлению человеческими ресурсами по следующим параметрам: 1) управление, ориентированное на высокие показатели работы; 2) управление, ориентированное на высокий уровень приверженности; 3) управление, ориентированное на высокий уровень участия².</p> <p>Задание 4. В чем различие понятий «стратегическое управление человеческими ресурсами» и «стратегия человеческих ресурсов»? Приведите примеры этого</p>

	<p>различия, раскройте содержание их типов.</p> <p>Задание 5. Что означает «интегрированный подход к УЧР» и какие при этом ставятся цели? Приведите конкретные примеры всеобъемлющих стратегий человеческих ресурсов.</p> <p>Задание 6. Раскройте содержание конкретных стратегий человеческих ресурсов. В каких областях они применяются? Какие стратегии человеческих ресурсов вы применили бы в области управления знаниями, вознаграждением для достижения целей бизнеса, трудовых отношений?</p>
<p>ПКН-3 - Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учётом факторов риска и в условиях неопределённости</p>	<p>Задание 7. Дайте определение эффективной стратегии человеческих ресурсов и назовите ее критерии. Приведите примеры эффективных стратегий человеческих ресурсов.</p> <p>Задание 8. Назовите уровни принятия стратегических решений человеческих ресурсов. Какова их связь с бизнес-стратегией? Какие ключевые проблемы бизнеса могут оказать воздействие на стратегии человеческих ресурсов? Определите влияние организационной культуры предприятия на стратегии человеческих ресурсов и в чем это выражается.</p> <p>Задание 9. В чем состоит идея «связывания в один узел» практических методов в контексте разработки стратегий человеческих ресурсов? Как возникает эффект наложения и взаимного усиления практических методов стратегии человеческих ресурсов? Поясните конфигурацию внешнего (вертикального) и внутреннего (горизонтального) соответствия.</p> <p>Задание 10. Используя систему Скэнлона, определите сумму экономии S, подлежащую распределению между компанией и работниками. Выделите ту часть экономии, которая распределяется между работниками по следующим исходным данным: • доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции α — 30%; • плановый фонд заработной платы (W) — 370 000 руб.; • полученная экономия распределяется в соотношении 1 : 3 между компанией и работниками; • из суммы, предназначенной для премирования работников, $1/5$ направляется в резервный фонд; • объем реализованной продукции (V) — 8 006 000 руб. 9. Определите сумму, предназначенную для премирования работников (S), используя систему Раккера, исходя из следующих данных: • объем условно-чистой продукции (V) — 1 542 000 руб.; • индекс роста условно-чистой продукции I — 1,2; • стандарт Раккера — 50%.</p>
<p>УК-6 - Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>КЕЙС 1 «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»</p> <p>Задание 1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.</p>

	<p>2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?</p> <p>Ситуация для анализа</p> <p>06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!</p> <p>06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.</p> <p>06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!</p> <p>07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.</p> <p>07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать СО₂. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнесжурналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.</p> <p>09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.</p> <p>09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.</p> <p>10:30 стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе</p>
--	--

	<p>доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.</p> <p>10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.</p> <p>11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.</p> <p>13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.</p> <p>13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.</p> <p>14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.</p> <p>15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – душевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».</p> <p>16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак</p> <p>17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.</p> <p>18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе». 1</p> <p>8:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.</p> <p>19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть</p>
--	--

	<p>мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.</p> <p>20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.</p> <p>21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.</p> <p>22:00 Новый фильм. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.</p> <p>23:45 Всем «Спокойной ночи».</p>
<p>ПКН-4 - Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем</p>	<p>КЕЙС</p> <p>Решение организационных конфликтов Задание для анализа организационного конфликта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) дать классификацию конфликта; 2) выявление причин конфликта; 3) возможные варианты урегулирования и их последствия. <p>Ситуация 1 В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.</p> <p>Ситуация 2 Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.</p> <p>Ситуация 3 В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.</p> <p>Ситуация 4 Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.</p> <p>Ситуация 5 В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные</p>

	<p>дела.</p> <p>Ситуация 6 Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.</p> <p>Ситуация 7 Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.</p>
--	---

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, владений

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 01.10.2024 № 2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете».

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная.

1. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / Л.В. Карташова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 235 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002196-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1915461>.

2. Управление человеческими ресурсами организации. : учебник / Ю. Г. Одегов, М. В. Полевая, В. С. Половинко [и др.] ; под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой, В. С. Половинко. — Москва : КноРус, 2021, 2025 (ЭД). — 583 с. — ISBN 978-5-406-14004-8. — URL: <https://book.ru/book/955988>.

Дополнительная.

3. Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского, проф. Н.В. Солововой. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 278 с. — (Научная мысль). — <https://doi.org/10.12737/1754-8>. - ISBN 978-5-369-01754-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1854952>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Электронно-библиотечная система BOOK.ru - <http://www.book.ru>
ЭБС издательства «ИНФРА-М» - <http://znanium.com>
Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ <http://urait.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru>
Федеральная служба государственной статистики России.-www.gks.ru/
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – elibrary.ru/

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации студентам по подготовке к лекционным занятиям

Для более эффективного изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале и сайте кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг», с графиком консультаций преподавателей, читающих эту дисциплину.

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Именно поэтому контроль над систематической работой студентов всегда находится в центре внимания преподавателей.

Перед лекцией студенту рекомендуется просматривать рабочую программу дисциплины в целях экономии времени на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы. На отдельные лекции необходимо приносить соответствующий материал на бумажных носителях, представленный лектором на портале или присланный на электронный почтовый ящик группы (слайды, таблицы, графики, схемы). Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции. Перед очередной лекцией необходимо просмотреть законспектированный материал предыдущей лекции. При затруднениях следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале вновь не удалось, необходимо обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

Подготовка к практическим занятиям

Целью семинарских и практических занятий по дисциплине является формирование и развитие у студентов навыков анализа нормативных правовых актов, регламентирующих организацию и осуществление

профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и разработки предложений (рекомендаций) по ее совершенствованию.

При подготовке к практическому занятию студенты по согласованию с преподавателем самостоятельно изучают и анализируют нормативную правовую базу определенного ведомства, регламентирующую организацию и осуществление профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и разрабатывают предложения по ее совершенствованию. Результатом самостоятельной работы по подготовке к практическому занятию являются: отчеты по теме задания, справки и конкретные предложения.

В ходе аудиторной работы студенты делают доклады с использованием средств мультимедиа, имитационного моделирования и др. информационных и исследовательских технологий, которые обсуждаются методом групповой дискуссии.

По усмотрению преподавателя на период подготовки и проведения практического занятия могут создаваться творческие группы с разделением ролей (обязанностей) внутри них.

Выполнение групповых заданий

Для закрепления практических навыков решения задач студенты в течение семестра разрабатывают групповой проект. После изучения каждой темы, группы выполняют один из этапов проекта, который должен быть сдан в установленный срок.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея.

Все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

Правила поведения в дискуссии:

1. Я критикую идеи, а не людей;

2. Моя цель не в том, чтобы «победить», а в том, чтобы прийти к наилучшему решению;
3. Я побуждаю каждого из участников к тому, чтобы участвовать в обсуждении;
4. Я выслушиваю соображения каждого, даже если я с ними не согласен;
5. Я сначала выясняю все идеи и факты, относящиеся к обеим позициям;
6. Я стремлюсь осмыслить и понять оба взгляда на проблему;
7. Я изменяю свою точку зрения под воздействием фактов и убедительных аргументов.

Для успешного освоения материала студенты должны в ходе самостоятельной работы дополнять конспект лекции, используя рекомендованную литературу, а также осуществлять подготовку к семинарским занятиям по заранее выданному преподавателем заданию.

Студенты, не посещающие семинары, не выступающие на них и не представившие никаких самостоятельно выполненных ими домашних заданий, считаются неуспевающими.

К каждому практическому занятию студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя по пройденному материалу, для чего необходимо просмотреть лекции и дополнительную рекомендованную литературу.

Методические рекомендации по подготовке к кейс-стади

Метод кейс-стади (casestudy) является самостоятельным методом, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково- исследовательским технологиям.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе.

Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;

5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения. Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если учащиеся при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Другие виды самостоятельной работы

В целях закрепления материала дисциплины студенты могут выполнить исследовательскую реферативную работу по любой из освоенных тем. Этот вид работы не является обязательным, но его выполнение приносит студенту дополнительно заработанные баллы.

Подготовка к контрольным мероприятиям

Промежуточный контроль знаний осуществляется в форме выполнения контрольных работ.

Текущий контроль осуществляется в виде коллоквиумов и тестовых вопросов по теории.

При подготовке к коллоквиумам и тестовым опросам студенты должны освоить теоретический материал по блокам тем, выносимых на этот опрос.

Методические материалы по подготовке и критериям оценки коллоквиума

Коллоквиум (в переводе с латинского «беседа, разговор») – форма учебного занятия, понимаемая как беседа преподавателя с учащимися с целью активизации знаний. Коллоквиум проводится в середине семестра или после изучения раздела в форме опроса с билетами. Коллоквиум — форма проверки и оценивания знаний учащихся в системе образования. Представляет собой мини-экзамен, проводимый в середине семестра и имеющий целью уменьшить список тем, выносимых на зачёт или экзамен. Оценка, полученная на коллоквиуме, может влиять на оценку на зачёте или экзамене.

Формы коллоквиума

Коллоквиум может проводиться в устной и письменной форме.

Устная форма. Ответы оцениваются одновременно в традиционной шкале («неудовлетворительно» — «отлично»). Билеты содержат как теоретические вопросы, так и задачи практического характера. На коллоквиум выносятся часть материала экзамена. Оценка за коллоквиум учитывается при выставлении финальной оценки за экзамен.

Коллоквиум не переписывается, но студенты, набравшие менее пяти баллов, сдают письменный зачёт по отдельным вариантам, содержащим, в том числе и вопросы коллоквиума.

Задачи коллоквиума. Коллоквиум ставит следующие задачи:

- проверка и контроль полученных знаний по изучаемой теме;
- расширение проблематики в рамках дополнительных вопросов по данной теме;
- углубление знаний при помощи использования дополнительных материалов при подготовке к занятию;
- студенты должны продемонстрировать умения работы с различными видами исторических источников;
- формирование умений коллективного обсуждения (поддерживать диалог в микрогруппах, находить компромиссное решение, аргументировать свою точку зрения, умение слушать оппонента, готовность принять позицию другого учащегося).

Этапы проведения коллоквиума:

1. Подготовительный этап:

- формулирование темы и проблемных вопросов для обсуждения (преподаватель должен заранее продумать проблемные вопросы, в соответствии с уровнем учащихся в группе и создать карточки, вопросы в которых будут дифференцироваться по уровню сложности);
- предоставление списка дополнительной литературы;
- постановка целей и задач занятия;
- разработка структуры занятия;
- консультация по ходу проведения занятия;

2. Начало занятия:

- Подготовка аудитории: поскольку каждая микрогруппа состоит из 5-7 студентов, то парты нужно соединить по две, образовав квадрат, и расставить такие квадраты по всему помещению.
- Комплектация микрогрупп.
- Раздача вопросов по заданной теме для совместного обсуждения в микрогруппах.

3. Подготовка учащихся по поставленным вопросам.

4. Этап ответов на поставленные вопросы:

- в порядке, установленном преподавателем, представители от микрогрупп зачитывают выработанные, в ходе коллективного обсуждения, ответы;

- студенты из других микрогрупп задают вопросы отвечающему, комментируют и дополняют предложенный ответ;
 - преподаватель регулирует обсуждения, задавая наводящие вопросы, корректируя неправильные ответы (важно, чтобы преподаватель не вмешивался напрямую в ход обсуждения, не навязывал собственную точку зрения);
 - после обсуждения каждого вопроса необходимо подвести общие выводы и логично перейти к обсуждению следующего вопроса (важно вопросы распределить таким образом, чтобы ответы микрогрупп чередовались);
 - после обсуждения всех предложенных вопросов преподаватель подводит общие выводы;
5. Итог:
- преподаватель должен соотнести цели и задачи данного занятия и итоговые результаты, которых удалось добиться;
 - заключительный этап суммирует все достигнутое с тем, чтобы дать новый импульс для дальнейшего изучения и решения обсуждавшихся вопросов (в рамках одного занятия невозможно решить все поставленные проблемы, одна из задач подобного вида занятий, спровоцировать интерес к обсуждаемым проблемам);
 - преподаватель должен охарактеризовать работу каждой микрогруппы, выделить наиболее грамотные и корректные ответы учащихся.

Критерии оценки коллоквиума

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка или зачет	Баллы (рейтинговая оценка)
Зачет выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет анализировать и тесно увязывать теорию с практикой муниципального управления, свободно справляется с поставленными задачами и вопросами, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал нормативных актов в области муниципального управления и местного самоуправления, в частности федеральных законов, постановлений правительства и других, владеет современными методами анализа и решения проблем, методами принятия решений и их реализации на практике.	Зачет	50-100
Незачет выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по	Незачет	Менее 50

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security
- 2) Astra Linux, Libre Offic

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 2) Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий. Материально-технические условия проведения лекционных занятий обеспечиваются аудиториями, оснащенными компьютерами, проекторами, а также маркерными досками.

2. Материально-технические условия проведения практических занятий обеспечиваются компьютерные классы, оснащенные персональными компьютерами (компьютер, проектор, экран), подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.