



Утверждаю

Ректор

**ЧЕРКЕС-ЗАДЕ Е. В.**

«01» МАРТА 2023 г.

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ** по дисциплине

### Управление человеческими ресурсами в креативной индустрии

Уровень высшего образования:	<b>Бакалавриат</b>
Направление подготовки:	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
Направленность (профиль) подготовки:	<b>Менеджмент и маркетинг в креативных индустриях</b>
Квалификация (степень):	<b>Бакалавр</b>
Форма обучения:	<b>Очная</b>
Срок освоения по данной программе:	<b>4 года</b>

## 1. Формы и оценочные материалы текущего контроля успеваемости, и промежуточной аттестации

В процессе и по завершению изучения дисциплины оценивается формирование у студентов следующих компетенций:

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		Знать	Уметь	Иметь практический опыт
ПК-2 Способен подготовить решения по управлению проектом в сфере креативных индустрий	ИПК-2.2 Принимает участие в процессе подготовки решений по организации и контролю исполнения проекта в сфере креативных индустрий	-типы стратегических и оперативных управленческих задач в сфере управления персоналом на уровне организации и ее подразделений; -возможные позитивные и негативные последствия организационно-управленческих решений в сфере управления персоналом	-обосновывать результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач; -осуществлять оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости	-применения технологий организации специальных мероприятий; - подбора HR-решений; -анализа и интерпретации данных для разработки практических рекомендаций и предложений по решению актуальных социальных проблем в управлении персоналом современных организаций, с учетом характеристик субъектов (работников) и факторов внешней среды.
	ИПК-2.4 Участвует в подготовке предложений по организации передачи заказчику результатов проекта, закрытию контрактов, завершению процессов проекта, сохранению накопленного опыта			

### 1.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости осуществляется путем оценки результатов выполнения заданий практических (семинарских), самостоятельной работы, предусмотренных учебным планом и посещения занятий/ активность на занятиях.

В качестве оценочных средств текущего контроля успеваемости предусмотрены:

- Кейсы
- Решение задач
- Текущая аттестация №№ 1-3
- Деловая игра
- Тестирование
- Эссе

### Пример контрольного среза 1:

**Задание 1. Тесты и открытые вопросы. Каждый правильный ответ – 4 балла. Максимальное количество баллов за задание - 80.**

**1. Цели кадровой политики обычно формулируются:**

- а) на основании стратегических намерений;*
- б) на основании стратегических направлений;*
- в) на основании стратегических намерений и стратегических направлений.*

**2. «Стратегия взаимных обязательств» в области человеческих ресурсов (по матрице стратегий в области человеческих ресурсов Бамбергера и Мешулама) предполагает:**

- а) ориентацию на внутренний рынок труда, фокусирование на результатах,*
- б) ориентацию на внешний рынок, фокусирование на результатах,*
- в) ориентацию на внутренний рынок, фокусирование на процессах,*
- г) ориентацию на внешний рынок, фокусирование на процессах.*

**Задание 2. Дайте развернутые ответы на вопросы кейса. Максимальное количество баллов - 20.**

*1. Сформулируйте требования к должности "Менеджер по персоналу" (выберите самостоятельно, в какой отрасли) для публикации вакансии.*

*2. Предложите наиболее эффективные, на ваш взгляд, каналы поиска кандидатов на эту вакансию.*

**Пример контрольного среза 2:**

**Задание 1. Тесты и открытые вопросы. Каждый правильный ответ – 3 балла. Максимальное количество баллов за задание - 75.**

**1. Экономические цели программ трудовой адаптации (допишите недостающее):**

- а) уменьшение стартовых издержек;*
- б) возможно более быстрое достижение трудовых показателей, приемлемых для организации-работодателя;*

*в) \_\_\_\_\_*

*г) \_\_\_\_\_*

**2. От каких факторов зависит продолжительность периода адаптации работника?**

*а) \_\_\_\_\_*

*б) \_\_\_\_\_*

*в) \_\_\_\_\_*

*г) \_\_\_\_\_*

**3. Какой из методов оценки имеет следующие преимущества: полнота и разносторонность оценки, стремление сотрудника «быть хорошим» в будущей оценке и усилия, прилагаемые им к построению конструктивных взаимоотношений в компании, желание быть полезным потенциальному**

**оценщику («клиенту»), повышение внутренних «клиентоориентированных» отношений в организации в целом:**

- 1) *360 градусов;*
- 2) *Оценка достижения целей;*
- 3) *Метод эссе;*
- 4) *Оценка по компетенциям;*
- 5) *Метод шкал;*
- 6) *Метод сравнения по парам.*

**Примерные темы эссе (тема 5: Управление организационной культурой. Конфликты в организации):**

Связь между вовлеченностью и финансовым результатом компании

Как лидеры формируют культуру организации

Что стоит за известной фразой Питера Друкера «Культура съедает стратегию на завтрак»?

HR как носитель культуры организации

Является ли конфликт в организации злом?

**Примерные темы докладов на семинар-конференцию (контрольный срез 3):**

1. Глобальные тенденции отраслевой и профессиональной трансформации сферы занятости в XXI веке. Взаимодействие искусственного и живого интеллекта в трудовой сфере.
2. Цифровая трансформация системы управления персоналом современной организации. Опыт международных компаний
3. Современные средства автоматизации бизнес-процессов в сфере управления персоналом. Опыт международных компаний
4. Обзор зарубежных и российских практик разработки HR-бренда компании.
5. Критерии разработки рейтингов компаний-лучших работодателей России и мира.
6. Развитие цифровых навыков сотрудников на основе новых технологий и моделей обучения. Опыт российских и международных компаний
7. Концепция управления талантами и особенности ее реализации в организациях различных стран и отраслей.
8. Особенности мотивации сотрудников различных возрастов и поколений X, Y, Z. Мировая практика.
9. Особенности кадрового обеспечения зарубежных операций международных компаний.
10. Сравнение подходов международных компаний к подбору персонала.

11. Особенности обучения и развития персонала в международных компаниях.
12. Особенности мотивации персонала в зарубежных филиалах международных компаний.
13. Формирование и развитие корпоративной культуры в международных компаниях.
14. Особенности управления персоналом в американских компаниях.
15. Особенности управления персоналом в японских компаниях.
16. Особенности управления персоналом в разных странах с учетом типологии культурных измерений Г. Хофстеде.
17. Развитие гибких форм занятости и прекаризация труда в России и мире.
18. Концепция бесконфликтного высвобождения персонала и ее использование в практике российских и зарубежных компаний.
19. Деятельность Международной организации труда по реализации концепции «Достойный труд»

Оценка: Содержание – 65 баллов, слайды – 20 баллов, речь – 15 баллов

### **Сценарий деловой игры по теме 6**

Задание: Ознакомьтесь с нижеприведенной ситуацией. На ее основе:

1. Оцените профессиональные и личные качества сотрудников отдела маркетинга (П)
  2. Оцените уровень квалификации работников (К)
  3. Оцените сложность выполняемых работ (С)
  4. Оцените результаты труда (Р)
  5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга (Д). Заполнить итоговую таблицу.
6. На основе проведенных расчетов разработайте предложения по:
- А) премированию лучших работников (при этом предположим, что максимальный размер премии составляет два оклада);
  - Б) изменению уровня должностного оклада (поскольку в ситуации реальный уровень должностного оклада сотрудников не указан, будем исходить из предположения, что он одинаков для всех сотрудников, занимающих аналогичную должность. Вы же вправе предложить «вилку» должностных окладов (высший, средний и низший уровень для каждой должности);
  - В) должностному продвижению работников (будем исходить из предположения, что если сотрудник достоин перемещения на вышестоящую должность, то ему это место будет предоставлено (т.е. соответствующая вакансия имеется)). Должностное продвижение возможно как вверх (включая зачисление в резерв на выдвижение), так и вниз, вплоть до увольнения;

Г) повышению квалификации сотрудников отдела (необходимо определить не только то, кого учить, но и чему (предположим, что бюджет на обучение не ограничен)).

Обоснуйте Ваши предложения (предложения должны охватывать всех сотрудников отдела; в отношении каждого сотрудника может быть принято несколько решений).

### **Ситуация «Оценка и вознаграждение персонала организации»**

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблицах 1 – 6.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок. Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личных качеств работника ( $\Pi = \sum a_{ij}x_i$ ) и уровень квалификации ( $K = (\text{об} + \text{ст})/3$ ), а также их количественные измерители; вторая – показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников ( $P = \sum b_{ij}x_i$ ) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С).

Комплексная оценка (Д) определяется по формуле:

$$D = \Pi * K + P * C$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях.

### ***Итоговая таблица***

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	П	К	Р	С	Д
1.	Начальник отдела Иванов Н.М					
2.	Главный специалист Ларин С.И.					
3.	Ведущий специалист Воронина Л.В.					
4.	Специалист 1 категории Сушков Л.С.					
5.	Специалист 1 категории Зимина А.М.					
6.	Специалист II категории Сахарова З.К.					
7.	Специалист II категории Алексеев Н.И.					
8.	Специалист II категории Зуева С.В.					

### Описание показателей и критериев оценивания

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1.	Тестирование	Письменная работа, состоящая из тестовых заданий	Тест по темам 1-3, Тест по темам 4-8
2.	Доклад, презентация	Результат самостоятельной работы обучающегося. Представляет собой публичное выступление по представлению результатов исследования учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.	Темы докладов
3.	Кейс	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Тексты кейс-задач с перечнем вопросов
4.	Эссе	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой письменную работу по представлению собранных сведений и результатов освещения поставленной учебно-практической, учебно-исследовательской, научной или иной проблемной задачи с элементами собственного аналитического заключения. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.	Темы эссе

		Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включить самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	
4.	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре

### Описание шкал оценивания

Тестирование	A (90-100%)	По результатам тестирования обучающийся дал 90-100% правильных ответов на тестовые задания
	B (82-89%)	По результатам тестирования обучающийся дал 82-89% правильных ответов на тестовые задания
	C (75-81%)	По результатам тестирования обучающийся дал 75-81% правильных ответов на тестовые задания
	D (67-74%)	По результатам тестирования обучающийся дал 67-74% правильных ответов на тестовые задания
	E (60-66%)	По результатам тестирования обучающийся дал 60-67% правильных ответов на тестовые задания
	F (менее 60 %)	Ответ менее, чем на 60% контрольных тестовых заданий.
Доклад, презентация	A (90-100%)	Тема доклада является актуальной и соответствует тематике дисциплины. Тема доклада полностью раскрыта. Проанализировано более 10 актуальных источников. Доклад представлен с помощью качественной презентации. Были даны ответы на все дополнительные вопросы.
	B (82-89%)	Тема доклада в целом является актуальной и соответствует тематике дисциплины. Тема доклада в целом раскрыта. Проанализировано 7-10 актуальных источников. Доклад представлен с помощью презентации. Были даны ответы на 70-90% дополнительных вопросов.
	C (75-81%)	Тема доклада в целом соответствует тематике дисциплины. Тема доклада раскрыта не полностью. Проанализировано 3-6 актуальных источников. Доклад представлен без помощи презентации. Были даны ответы на 60-70% дополнительных вопросов.
	D (67-74%)	Тема доклада раскрыта поверхностно. Проанализировано 3-6 актуальных источников. Доклад



		представлен без помощи презентации. Были даны ответы на 60-70% дополнительных вопросов.
	Е (60-66%)	Тема доклада раскрыта слабо. Проанализировано менее 3 актуальных источников. Доклад представлен без помощи презентации. Были даны ответы на менее 40% дополнительных вопросов.
	Ф (менее 60 %)	Доклад не представлен либо тема доклада не раскрыта.
Кейс	А (90 – 100 %)	Самостоятельное и оригинальное осмысление материала; ясное и убедительное рассуждение; мощный и убедительный анализ.
	В (82 – 89%)	Четкость логики и анализа, некоторая оригинальность в осмыслении материала, в целом работа хорошо аргументирована и убедительна.
	С (75 – 81 %)	Удовлетворительные построение и анализ при отсутствии оригинальности или критического осмысления материала.
	Д (67 -74%)	Логика слабая, оригинальность отсутствует и/или материал недостаточно критически осмыслен.
	Е (60 – 66 %)	Логика крайне слабая, отсутствует или неадекватна выбранной теме.
	Ф (менее 60 %)	Отсутствие знаний по тематике курса.

Эссе	А (90 – 100 %)	<p>Эссе оценивается по 4 компонентам с учетом соблюдения сроков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Владение теорией - 20 баллов</li> <li>– Анализ и оценка информации - 40 баллов</li> <li>– Структура и построение суждений - 30 баллов</li> <li>– Оформление - 10 баллов</li> <li>– Соблюдение сроков: коэффициент 0.9 умножается на количество баллов по компонентам при сдаче эссе в течение недели после крайнего срока, 0.8 - если эссе сдано еще позднее.</li> </ul> <p>Оформление подразумевает уважение к читателю эссе: форматирование текста, грамотность, структурирование текста.</p>
	В (82 – 89%)	
	С (75 – 81 %)	
	Д (67 -74%)	
	Е (60 – 66 %)	
	Ф (менее 60 %)	

## 1.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация осуществляется в форме зачета

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации предусматривается:

- Устный опрос.

## 1.3. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

1. Система управления человеческими ресурсами организации. Кадровая политика и кадровая стратегия.

2. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации.
3. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами организации и их взаимосвязи.
4. Экономическая и социальная эффективность в управлении человеческими ресурсами.
5. Модели управления персоналом.
6. Планирование человеческих ресурсов организации.
7. Модель жизненного цикла сотрудника в организации.
8. Компетенции и компетентностный подход к управлению персоналом.
9. Методы определения количественной потребности в персонале.
10. Методы определения качественной потребности в персонале.
11. Разработка и реализация стратегии привлечения, поиска и отбора сотрудников.
12. Разработка критериев отбора сотрудников. «Воронка отбора».
13. Методы оценки кандидатов
14. Оценка эффективности процесса привлечения и отбора персонала.
15. Сущность и значение адаптации сотрудников.
16. Сущность развития человеческих ресурсов организации.
17. Основные направления развития человеческих ресурсов организации.
18. Теория человеческого капитала
19. Понятия развития, обучения, образования, научения
20. Особенности обучения взрослых - андрагогика
21. Цикл обучения Д. Колба
22. Модель 70-20-10. Инструменты обучения и развития
23. Оценка отдачи от корпоративного обучения - модель Киркпатрика - Филлипса
24. Виды и методы обучения персонала.
25. Разработка индивидуальных планов развития сотрудников.
26. Понятие, сущность, функции и источники организационной культуры
27. Организационная культура и лидерство
28. Ценности культуры
29. Исследования орг. культур - типы, модели, основные концепции
30. Инструменты управления организационной культурой
31. Инструменты управления конфликтами в организации
32. Цели, функции и виды оценки персонала.
33. Методы оценки компетенций.
34. Теоретические основы мотивации к труду
35. Структура общего вознаграждения персонала
36. Управление оплатой труда: базовая и переменная части оплаты труда.

37. Управление результативностью деятельности (Performance management)
38. Неденежные элементы вознаграждения
39. Нематериальное вознаграждение
40. Понятие и виды высвобождения персонала.
41. Трудовые конфликты в организации, их виды и причины
42. Методы управления конфликтами в организации

**Примеры кейсов (третий вопрос в билете на зачете):**

- Российская телерадиокомпания планирует открытие новой площадки в Узбекистане. Предложите комплекс мероприятий по комплектованию площадки персоналом.
- Разработайте проект процесса привлечения и отбора кандидатов для работы в компании по производству сувениров. Какие критерии отбора и методы оценки кандидатов вы будете использовать?
- Предложите проект адаптации вновь нанимаемого местного персонала для растущей сети частных музеев в России.
- Предложите подходы к оценке эффективности проведенного обучения местного персонала иностранной продюсерской компании (страна по выбору студента).
- Предложите структуру компенсационного пакета для руководителя проекта по внедрению новых технологий

Аттестационный билет содержит два теоретических вопроса и проблемную ситуацию, призванные проверить знания и навыки, освоенные в процессе изучения дисциплины.

Пример аттестационного билета:

**Билет №1**

1. Система управления человеческими ресурсами организации. Кадровая политика и кадровая стратегия
2. Оценка эффективности программ обучения сотрудников
3. Предложите структуру компенсационного пакета для работников сети радиостанций.

**Критерии оценивания**

Максимальная оценка 100%, в том числе:

- ответ на вопрос № 1 – от 0% до 30%;
- ответ на вопрос № 2 – от 0% до 30%;
- кейс - от 0% до 40%.

## Критерии оценки по дисциплине

Оценка по пятибалльной шкале	Рейтинговая оценка, %	Европейская оценка
«Отлично» (5)	90-100 %	A
«Хорошо» (4)	82-89 %	B
	75-81 %	C
«Удовлетворительно» (3)	67-74 %	D
	60-66 %	E
«Неудовлетворительно» (2)	Менее 60 %	F

Итоговая рейтинговая оценка по дисциплине рассчитывается следующим образом:

$0,3 * \text{оценка за работу в семестре} + 0,7 * \text{оценка за ответ на зачете}$ .

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Виды работы	Доля вида работ в итоговой оценке
Контрольный срез №1	от 0% до 30%
Контрольный срез №2	от 0% до 30%
Контрольный срез №3	от 0% до 40%
Оценка за работу в семестре (Рассчитывается как среднее арифметическое оценок по трем контрольным срезам)	От 0% до 100%
Зачет (Устный опрос по всему пройденному материалу (аттестационный билет включает два теоретических вопроса и кейс)	от 0% до 100%
Итог (Итоговым результатом по курсу считается оценка, полученная студентом по результатам сдачи зачета с учетом работы в течение семестра)	от 0% до 100%