

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

АНО ВО «Универсальный Университет»

\_\_\_\_\_  
Е.В.Черкес-заде

“ 13 ” июня 2023 г.

Факультет бизнеса и маркетинга

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Управление человеческими ресурсами в креативной индустрии

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

Москва 2023

Рабочая программа дисциплины «Управление человеческими ресурсами в креативной индустрии» разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 970

Составители рабочей программы:

Дизайнер образовательных программ Департамента академического качества – Ю.Д. Бодренко

Ст.преподаватель Д.В. Ядерная ФГАОУ ВО МГИМО МИД РФ

Доцент Т.Н. Василюк ФГАОУ ВО МГИМО МИД РФ

СОГЛАСОВАНО:

Директор программ высшего образования \_\_\_\_\_ М.Е.Левин

Руководитель Департамента академического качества \_\_\_\_\_ А.Н.Селиванов

## **1. Цели и задачи дисциплины**

### **1.1. Цель дисциплины**

Цель дисциплины - формирование у студентов комплексных знаний, умений и навыков в области управления человеческими ресурсами на предприятиях креативного сектора. Этот курс направлен на то, чтобы помочь студентам понять особенности управления людьми в креативной среде, освоить методы эффективного привлечения, отбора, адаптации, обучения и мотивации сотрудников, а также научиться решать возникающие проблемы и вопросы, связанные с управлением персоналом.

### **1.2. Задачи дисциплины**

Задачи дисциплины:

- Изучение основных понятий, принципов и методов управления человеческими ресурсами в контексте креативной индустрии.
- Освоение методик анализа и оценки эффективности кадровой политики на предприятиях креативной сферы.
- Формирование навыков разработки и реализации стратегий и планов по управлению человеческими ресурсами.
- Обучение методам и инструментам привлечения, отбора и адаптации персонала для работы в креативном секторе.
- Развитие компетенций в области обучения и развития персонала, включая создание программ профессионального роста и карьерного развития.
- Изучение методов оценки и повышения мотивации сотрудников в креативной сфере.
- Освоение навыков разрешения конфликтов и управления изменениями в творческих коллективах.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Настоящая дисциплина включена в учебный план по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль “Менеджмент и маркетинг в креативных индустриях” и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 6 семестре.

## **3. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

ИПК-2.2; ИПК-2.4; ИУК-3.1; ИУК-3.2

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		знать	Уметь	Иметь практический опыт
ПК-2 Способен подготовить решения по управлению проектом в сфере	ИПК-2.2. Принимает участие в процессе подготовки	- процесс подготовки управленческих решений по организации и	- организовывать и контролировать исполнение	- подготовки решений по управлению проектом в сфере креативных индустрий - передачи заказчику результатов проекта

креативных индустрий	решений по организации и контролю исполнения проекта в сфере креативных индустрий ИПК-2.4. Участвует в подготовке предложений по организации передачи заказчику результатов проекта, закрытию контрактов, завершению процессов проекта, сохранению накопленного опыта	контролю исполнения проекта в сфере креативных индустрий - процесс подготовки предложений по организации передачи заказчику результатов проекта - этапы организации передачи заказчику результатов проекта - этапы закрытия контрактов - этапы завершения процессов по проекту	проекта в сфере креативных индустрий - подготавливать предложения по организации передачи заказчику результатов проекта, закрытию контрактов, завершению процессов проекта, сохранению накопленного опыта	- закрытию контрактов - завершения процессов проекта
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций ИУК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	- виды межличностных и групповых коммуникаций - типы и виды рабочих команд	- взаимодействие в команде -выстраивать взаимоотношения в команде	- групповых коммуникаций -командного взаимодействия и реализации своей роли в команде

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е. 6 семестр:

Вид учебной работы	Всего часов в соответствии с учебным планом
Аудиторная работа, в том числе:	32
Лекции	16
Практические занятия	16
Лабораторные работы (практикумы)	0
Самостоятельная работа	76
Контроль:	-
Зачет	Зачет
ИТОГО:	108

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ темы	Наименование темы дисциплины	Количество часов контактной работы		
		Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия
Тема 1.	Управление человеческими ресурсами организации: стратегия, политика, функции	2		2
Тема 2.	Управление численностью персонала в сфере креативных индустрий	2		2
Тема 3.	Привлечение и подбор персонала в сфере креативных индустрий. Ценностное предложение работодателя	2		2
Тема 4.	Управление адаптацией и развитием человеческих ресурсов организации в сфере креативных индустрий	2		2
Тема 5.	Управление организационной культурой. Конфликты в организации в сфере креативных индустрий	2		2
Тема 6.	Мотивация и вознаграждение персонала	2		2
Тема 7.	Оценка эффективности HR функции в организации	2		2
Тема 8.	Высвобождение персонала в организации	2		2
	<b>Итого</b>	16		16

### 5.2. Тематический план изучения дисциплины

#### Тема 1. Управление человеческими ресурсами организации: стратегия, политика, функции

Определение сущности, содержания, принципов, методов, инструментов управления человеческими ресурсами организации в конкретных условиях ее функционирования в сфере креативных индустрий.

Разработка кадровой политики и кадровой стратегии с учетом объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на функционирование и развитие системы управления организацией в сфере креативных индустрий. Взаимосвязь

кадровой политики и кадровой стратегии с этапами жизненного цикла организации в сфере креативных индустрий.

Основные особенности кадровой политики и практики в креативных индустриях. Особенности управления персоналом на проектных формах работы. Особенности управления персоналом творческих профессий.

***Перечень вопросов для обсуждения:***

- 1. Какие основные элементы системы управления человеческими ресурсами организации и их взаимосвязи существуют?*
- 2. Какие принципы управления человеческими ресурсами применяются?*
- 3. Какую роль играют экономическая и социальная эффективность как категории целей в управлении человеческими ресурсами?*
- 4. Какие модели управления персоналом применяются в сфере креативных индустрий?*
- 5. Какие внешние и внутренние факторы влияют на кадровую политику организации?*
- 6. Какие принципы и критерии классификации кадровой политики применимы по вашему мнению в сфере креативных индустрий: возможности их использования в практике?*
- 7. Какие основные HR функции и организационные структуры подразделения по работе с персоналом в сфере креативных индустрий Вы можете назвать?*

**Тема 2. Управление численностью персонала в сфере креативных индустрий**

Управление численностью персонала: планирование требуемой численности в сфере креативных индустрий. Управление организационными структурами. Планирование найма. Оптимизация численности. Высвобождение персонала.

Методология планирования потребности в человеческих ресурсах в сфере креативных индустрий. Маркетинговые исследования рынка труда.

***Перечень вопросов для обсуждения:***

- 1. Какие существуют подходы к определению требуемой численности персонала в сфере креативных индустрий?*
- 2. Какие факторы необходимо учитывать при планировании численности?*
- 3. Как определяется качественная потребность в персонале?*
- 4. Маркетинговые исследования рынка труда в сфере креативных индустрий*

**Тема 3. Привлечение и подбор персонала в сфере креативных индустрий. Ценностное предложение работодателя**

Разработка и реализация стратегии поиска и отбора сотрудников в сфере креативных индустрий.

Понятие ценностного предложения работодателя. Элементы EVP. Методы поиска и отбора сотрудников. Жизненный цикл кандидата. Источники и каналы поиска кандидатов. Инструменты отбора. Сравнение эффективности различных инструментов отбора. Воронка отбора.

Оценка эффективности процессов привлечения и отбора персонала в организацию в сфере креативных индустрий.

Практические аспекты поиска работы на рынке труда в креативных индустриях – типичные каналы и методы поиска работы, резюме, письмо, портфолио. Хард скиллз и софт скиллз.

***Перечень вопросов для обсуждения:***

- 1. Какие существуют подходы к определению требуемой численности персонала? Какие факторы необходимо учитывать при планировании численности? Рассмотрите на примере любой креативной индустрии*
- 2. Что такое EVP? Из каких элементов состоит EVP?*
- 3. Зачем организации работать над HR брендом в сфере креативных индустрий?*
- 4. Какие каналы привлечения кандидатов вам известны? Как оценить эффективность того или иного канала привлечения кандидатов?*
- 5. Как использовать воронку отбора? Что такое ширина воронки?*
- 6. Какие инструменты отбора кандидатов вам известны? От чего зависит выбор инструмента отбора?*
- 7. Какие этапы может включать путь кандидата в организации в сфере креативных индустрий?*
- 8. Как оценить удовлетворенность кандидатов?*
- 9. Какие показатели помогают оценить эффективность процесса привлечения и подбора персонала в организацию в сфере креативных индустрий?*
- 10. Какие «мягкие навыки» наиболее востребованы в креативных индустриях? Почему? Как они зависят от позиции, от отрасли?*

**Тема 4. Управление адаптацией и развитием человеческих ресурсов организации в сфере креативных индустрий**

Развитие человеческих ресурсов организации как часть развития организации. Система развития персонала в системе управления персоналом организации. Цели, задачи, принципы развития человеческих ресурсов в организации в сфере креативных индустрий.

Программы трудовой адаптации. Развитие персонала как средство достижения стратегических целей организации. Обучение и развитие персонала как средство повышения ценности человеческого капитала организации. Обучение и развитие персонала как инструмент проведения организационных изменений.

Теория человеческого капитала и современные подходы к развитию персонала в организации.

Понятия развития, обучения, образования, научения и их взаимосвязь.

Понятие компетенции. Модель компетенций организации.

Содержание понятия «компетенция». Использование модели управления по компетенциям в управлении развитием персонала организации в сфере креативных индустрий. Разработка и реализация модели компетенций.

Оценка персонала с помощью модели компетенций. Методы оценки компетенций и их сравнительная надежность. Цели, задачи, критерии, методы и инструменты оценки персонала в организации.

Инструменты развития человеческих ресурсов организации: Модель 70-20-10. Формальное обучение. Обучение на рабочем месте. Коучинг и наставничество. Особенности обучения взрослых – андрагогика. Цикл обучения Д.Колба. Оценка отдачи от корпоративного обучения - модель Д.Киркпатрика-Филлипса.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Чем человеческий капитал отличается от физического капитала?
2. Какие виды инвестиций в человеческий капитал на уровне фирмы вам известны?
3. От чего зависит отдача от инвестиций в человеческий капитал?
4. В чем разница между обучением и развитием?
5. В чем состоят особенности обучения взрослых?
6. Какие существуют предпочитаемые стили обучения и какое это оказывает влияние на дизайн программ обучения?
7. Почему согласно концепции 70-20-10 обучение на рабочем месте составляет до 70% общего времени, отводимого на обучение?
8. Как оценить результаты проведенного обучения? Приведите примеры для различных форм и инструментов обучения
9. Пожизненное обучение: как реализуется в организациях?
10. Выбор стратегии управления талантами: обучать или нанимать обученных?
11. 70-20-10 или 10-90 – по какому пути идут лидеры рынка?
12. Компетенции будущих лидеров
13. Обучение или развитие потенциала?

**Тема 5. Управление организационной культурой. Конфликты в организации в сфере креативных индустрий**

Сущность организационной культуры, ее функции и структура. Концепция и типы организационной культуры. Символический, подповерхностный и глубинный уровни организационной культуры. Сильная и слабая организационная культура. Организационная культура как объект управления. Методы формирования, поддержания и изменения организационной культуры.

Понятие конфликта в организации в сфере креативных индустрий. Сущность и признаки конфликта. Причины и условия протекания организационных конфликтов. Функции, этапы и типы организационных конфликтов. Методика и принципы исследования конфликтов. Диагностирование, прогнозирование и профилактика конфликтов в сфере креативных индустрий.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Влияние организационной культуры на трудовое поведение и эффективность организации в сфере креативных индустрий.
2. Как лидеры создают и распространяют культуру?
3. Как и зачем анализировать организационную культуру в сфере креативных индустрий?



4. *Кросс-культурный менеджмент и кросс-культурная компетентность – зачем они нужны организации?*
5. *Причины и условия протекания организационных конфликтов*
6. *Диагностирование, прогнозирование и профилактика конфликтов в сфере креативных индустрий*

## **Тема 6. Мотивация и вознаграждение персонала**

Теоретические основы мотивации к труду: понятие мотивации, содержательные и процессуальные теории мотивации. Эволюция взглядов на мотивацию персонала. Внешняя и внутренняя мотивация. Подходы к анализу мотивации.

Структура общего вознаграждения персонала: оплата труда, неденежное и нематериальное вознаграждение. Источники информации о вознаграждении на рынке труда.

Управление оплатой труда: базовая и переменная части оплаты труда. Управление результативностью деятельности (Performance management). Краткосрочное и долгосрочное вознаграждение.

Неденежные элементы вознаграждения: виды и инструменты.

Нематериальное вознаграждение: виды и инструменты.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. *«Пирамида потребностей» А.Маслоу – подтверждается ли в практике?*
2. *Куда отнести оплату труда в модели Ф.Герцберга – к гигиеническим факторам или факторам мотивации, и почему?*
3. *Какие основные драйверы мотивации выделяет Д.Пинк? Согласны ли вы с его точкой зрения и почему?*
4. *Существует ли, на ваш взгляд, предпочтительный мотивационный профиль кандидата для конкретной позиции?*
5. *Почему современный взгляд на вознаграждение включает такие факторы, как организационная культура, качество менеджмента, возможности обучения и развития в совокупное вознаграждение персонала?*
6. *Как организация понимает, сколько и как платить работникам?*
7. *Какова структура оплаты труда работника? От каких факторов она зависит?*
8. *Подходы к переменному вознаграждению – краткосрочное и долгосрочное стимулирование. Командное вознаграждение*
9. *Какие элементы нематериального вознаграждения вы рекомендовали бы использовать работодателям?*

## **Тема 7. Оценка эффективности HR функции в организации**

Подходы к оценке эффективности управления ЧР: метрики, KPI. Будущее HR функции в организациях.

Информационные технологии в управлении человеческими ресурсами: автоматизация, цифровизация, искусственный интеллект.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие показатели необходимо анализировать топ-менеджменту для понимания эффективности управления человеческими ресурсами организации?
2. Как оценить эффективность системы привлечения и подбора персонала?
3. Как оценить влияние системы обучения персонала на общую эффективность организации?
4. Как меняется роль HR функции в организациях? Примеры трансформации.
5. Какие технологии, на ваш взгляд, в ближайшее время могут изменить практики управления человеческими ресурсами?
6. Сможет ли AI заменить менеджера по персоналу?

### **Тема 8. Высвобождение персонала в организации**

Понятие и виды высвобождения персонала. Система мероприятий по высвобождению персонала. Направления поддержки высвобожденного персонала.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. В каких случаях возникает потребность в высвобождении персонала?
2. В чем состоит целесообразность управления процессом высвобождения персонала?
3. Конфликты, возникающие в процессе высвобождения персонала: возможности и способы их урегулирования

**Деловая игра** – принятие решения о высвобождении персонала в организации.

### **5.3. Текущий контроль успеваемости по разделам дисциплины**

5 семестр

Тема 1. Управление человеческими ресурсами организации: стратегия, политика, функции	Кейс
Тема 2. Управление численностью персонала в сфере креативных индустрий	Кейс
Тема 3. Привлечение и подбор персонала в сфере креативных индустрий. Ценностное предложение работодателя	Кейс, Тестирование темы 1-3
Тема 4. Управление адаптацией и развитием человеческих ресурсов организации в сфере креативных индустрий	Кейс Доклад
Тема 5. Управление организационной культурой. Конфликты в организации в сфере креативных индустрий	Кейс, Эссе
Тема 6. Мотивация и вознаграждение персонала	Кейс, Тестирование темы 4-6, Деловая игра
Тема 7. Оценка эффективности HR функции в организации	Кейс
Тема 8. Высвобождение персонала в организации	Кейс, Тестирование темы 7-8, Деловая игра

#### **5.4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (изучение теоретического курса)**

- Особенности управления человеческими ресурсами в креативных индустриях.
- Методы мотивации и стимулирования креативных сотрудников.
- Создание благоприятной рабочей атмосферы в командах креативных индустрий.
- Управление конфликтами и стрессом в творческих коллективах.
- Оценка эффективности работы сотрудников в креативных компаниях.
- Обучение и развитие талантов в креативных индустриях: стратегии и практики.
- Корпоративная культура и ценности в креативных организациях.
- Технологии и инновации в управлении человеческими ресурсами в творческих компаниях.
- Привлечение и удержание талантливых специалистов в креативных отраслях.
- Создание и развитие сетей сотрудничества между творческими людьми и организациями.
- Управление временем и проектами в креативном бизнесе.
- Эффективное использование социальных сетей для рекрутинга и развития талантов.
- Гендерное равенство и разнообразие в творческих командах.
- Баланс между работой и личной жизнью в креативных профессиях.
- Этика и ответственность в управлении талантами в креативных сферах.

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

##### **6.1. Основная литература**

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1951170>
2. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510735>
3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531529>

##### **6.2. Дополнительная литература**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] : учебник: Пер. с англ. / М. Армстронг, С. Тейлор; Рек. Экспертным советом Мин. обр. РФ по программам "Мастер делового администрирования";. - 14-е изд. - СПб.: Питер, 2018. - 1040 с.: ил. - (Классика MBA). - ISBN 5-88782-415-8:

2. Дементьева А.Г. Современная практика управления персоналом в российских и зарубежных компаниях [Текст]: Учебник/ А.Г. Дементьева, М.И. Соколова; МГИМО (У) МИД России. - М.: Магистр, 2017. – 606 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511328>
4. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511489>
5. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.]; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512623>
6. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08905-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516031>
7. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510775>
8. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512228>
9. Кибанов, А.Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва: КноРус, 2022. — 358 с. — ISBN 978-5-406-09992-6. — URL: <https://book.ru/book/944594>
10. 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>

### **6.3. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет»**

- ЭБС «Znaniy» <https://znanium.com>
- ЭБС «Университетская библиотека «Online» <http://biblioclub.ru>
- ЭБС «Юрайт» <https://urait.ru/>

- ЭБС «Кнорус» <https://book.ru>
- Административно-управленческий портал «Менеджмент и маркетинг в бизнесе». <http://www.aup.ru>
- Российская государственная библиотека [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)
- Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
- Сайт информационно-правовой системы «Консультант Плюс»  
<http://www.consultant.ru/>
- Федеральный образовательный портал Экономика, Социология, Менеджмент  
<http://ecsocman.hse.ru>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **7.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:**

Учебная аудитория для проведения практических занятий	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя  технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения лекционных занятий	Основное оборудование: доска, учебная мебель, стол, стул преподавателя технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Учебная аудитория для проведения промежуточной аттестации	Основное оборудование: Интерактивная доска, учебная мебель (столы и стулья для обучающихся), стол, стул преподавателя, персональные компьютеры для обучающихся технические средства обучения: персональный компьютер; набор демонстрационного оборудования (проектор, экран, колонки)
Помещение для самостоятельной работы обучающихся	Основное оборудование: Оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде

### **7.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

#### ***лицензионное программное обеспечение:***

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;

- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition

***электронно-библиотечная система:***

- Электронная библиотечная система (ЭБС) «Университетская библиотека ONLINE» <http://biblioclub.ru/>

***современные профессиональные баз данных:***

- Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>.

***информационные справочные системы:***

- Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://fgosvo.ru>.
- Компьютерная справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru/>)

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Формы и методы преподавания дисциплины**

Например:

Используемые формы и методы обучения: лекции и практические занятия, самостоятельная работа студентов, деловые игры, кейсы.

В процессе преподавания дисциплины преподаватель использует как классические формы и методы обучения (прежде всего лекции и практические занятия), так и активные методы обучения (деловые игры, различные виды кейсов и др.) - применение любой формы (метода) обучения предполагает также использование новейших ИТ-обучающих технологий, включая электронную информационную образовательную среду (виртуальный класс преподавателя по данной дисциплине).

При проведении лекционных занятий преподаватель использует аудиовизуальные, компьютерные и мультимедийные средства обучения, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные (в том числе раздаточные) материалы.

Практические занятия по данной дисциплине проводятся с использованием компьютерного и мультимедийного оборудования, при необходимости - с привлечением полезных Интернет-ресурсов и пакетов прикладных программ.

### **8.2. Методические рекомендации преподавателю**

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить студентов с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;

- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

При проведении практических занятий, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) предлагает студентам ответить на вопросы, вынесенные на практическое занятие;
- 3) организует дискуссию по наиболее сложным вопросам;
- 4) предлагает студентам провести обобщение изученного материала.

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и практических занятий) с использованием активных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) преподаватель:

- 1) предлагает студентам разделить на группы;
- 2) предлагает обсудить сформулированные им проблемы согласно теме лекции (практического занятия), раскрывая актуальность проблемы и ее суть, причины, ее вызывающие, последствия и пути решения;
- 3) организует межгрупповую дискуссию;
- 4) проводит обобщение с оценкой результатов работы студентов в группах и полученных основных выводов и рекомендаций по решению поставленных проблем.

Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж (консультацию) с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня источников и литературы.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

### **8.3. Методические рекомендации студентам по организации самостоятельной работы.**

#### **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие студента на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы студенты должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

#### **ИЗУЧЕНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО КУРСА**

##### **Правила конспектирования**

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит



приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

#### Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой  $\Rightarrow$ . Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть»

(думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

### **САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

**ВЫПОЛНЕНИЕ ПИСЬМЕННОГО ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ  
(РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ, КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА,  
ЗАПОЛНЕНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ, ТВОРЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ,  
ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ПР.)**

#### **Общие рекомендации**

Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.

Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.

Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц, презентаций и т.д.

### **Порядок решения кейсов**

При решении кейса студенты должны:

1) представить рассуждение по поводу: необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2) продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3) подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

### Методика решения кейсов

#### 1. Понимание задачи

Одно из ваших первых обязательных действий — понять, что от вас требуется:

- усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;
- какого рода требуется результат;
- должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;
- если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;
- какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;
- сколько времени вы должны работать с кейсом?

#### 2. Просмотр кейса

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны «почувствовать» ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;

- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

### 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем.

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- выделить «темы» — связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая — с поведением конкурента;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента его состоянием), ответив на вопросы:
  - Кто считает, что проблема, и почему?
  - На каком основании базируется мнение этих людей?
  - Что происходит (или не происходит), когда и где?
  - Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
  - Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
  - Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
  - Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
  - Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие «пространстворешения»?

### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия — одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого «уровня».
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно:

- письменно сформулировать восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений;
- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность — что произойдет, если эта проблема не будет решена; срочность — как быстро нужно решить эту проблему; иерархическое положение — до какой степени эта проблема является причиной других проблем; разрешимость — можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация выводов

Роль студента:

- изучить учебную информацию по теме;
- провести системно — структурированный анализ содержания темы;
- выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;
- дать обстоятельную характеристику условий задачи;
- критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);
- выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она не стандартная).

#### Порядок подготовки презентации

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

- 1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации.

Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

- 2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления. В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации);
- максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому);
- наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалов (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 - 15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление

подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления.

Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, чтобы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 – 60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль – для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация — не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации. Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой.

Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MS Excel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MS Office. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. В таблицах не должно быть более 4 строк и 4 столбцов — в противном случае данные в таблице будет просто невозможно увидеть. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.



Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt. Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне.

Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада («Следующий слайд, пожалуйста...»).

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл — Сохранить как — Тип файла — Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow), и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

## **ПОДГОТОВКА К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Как готовиться к практическому занятию.

1. Внимательно прочтите вопросы к заданию.
2. Подберите литературу, не откладывайте ее поиски на последний день.
3. Прочтите указанную литературу, определите основной источник по каждому вопросу, делая выписки на листах или карточках, нумеруйте их пунктами плана, к которому они относятся.
4. Оформляя выписки, не забудьте записать автора, название, год и место издания, том, страницу.
5. При чтении найдите в словарях значение новых слов или слов, недостаточно вам известных.
6. Просматривая периодическую печать, делайте вырезки по теме.
7. Проверьте, на все ли вопросы плана у вас есть ответы.
8. На полях конспекта, выписок запишите вопросы, подчеркните спорные положения в тексте.

## **Требования к выступлению**

Перечень требований к любому выступлению студента примерно таков:

- связь выступления с предшествующей темой или вопросом;
- раскрытие сущности проблемы;
- методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности.

Важнейшие требования к выступлениям студентов – самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них.

Приводимые участником практического занятия примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения. Примеры из области наук, близких к будущей специальности студента, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара. Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

Памятка участнику дискуссии.

1. Прежде чем выступать, четко определите свою позицию.
2. Проверьте, правильно ли вы понимаете проблему.
3. Внимательно слушайте оппонента, затем излагайте свою точку зрения.
4. Помните, что лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты.
5. Не забывайте о четкой аргументации и логике.
6. Спорьте честно и искренне, не искажайте мыслей оппонентов.
7. Говорите ясно, точно, просто, отчетливо, своими словами, не «по бумажке».
8. Имейте мужество признать правоту оппонента, если вы не правы.
9. Никогда не «навешивайте ярлыков», не допускайте грубостей и насмешек.

10. Заканчивая выступления, подведите итоги и сформулируйте выводы.

#### **Требования к устному докладу**

1. Выберите тему из предложенной преподавателем тематики докладов и сообщений. Вы можете самостоятельно предложить тему с учетом изучаемого теоретического материала.

2. При подготовке доклада, сообщения используйте специальную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы.

3. Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточните их значение в справочной литературе).

4. Проанализируйте собранный материал и составьте план сообщения или доклада, акцентируя внимание на наиболее важных моментах.

5. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

6. Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

7. Подготовленный доклад может сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Построение доклада, как и любой другой научной работы, традиционно включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема, и т. п.

В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т.п.

Основная часть также должна иметь четкое логическое построение. Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным, лишенным ненужных отступлений и повторений.

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УНИВЕРСАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

UNIVERSAL  
UNIVERSITY

Факультет бизнеса и маркетинга

**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>

Москва 2023

# 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 ИПК-2.4. Участвует в подготовке предложений по организации передачи заказчику результатов проекта, закрытию контрактов, завершению процессов проекта, сохранению накопленного опыта	-процесс подготовки управленческих решений по организации и контролю исполнения проекта в сфере креативных индустрий  - процесс подготовки предложений по организации передачи заказчику результатов проекта - этапы организации передачи заказчику результатов проекта - этапы закрытия контрактов -этапы завершения процессов по проекту	- организовывать и контролировать исполнение проекта в сфере креативных индустрий  - подготавливать предложения по организации передачи заказчику результатов проекта, закрытию контрактов, завершению процессов проекта, сохранению накопленного опыта	- подготовки решений по управлению проектом в сфере креативных индустрий - передачи заказчику результатов проекта - закрытию контрактов - завершения процессов проекта
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1. Понимает основные аспекты межличностных и групповых коммуникаций ИУК-3.2. Применяет методы командного взаимодействия	- виды межличностных и групповых коммуникаций -типы и виды рабочих команд	- взаимодействовать в команде  -выстраивать взаимоотношения в команде	- групповых коммуникаций -командного взаимодействия и реализации своей роли в команде

### 1.1. Текущий контроль успеваемости

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

В качестве оценочных средств текущего контроля успеваемости предусмотрены:

- Устный опрос
- Тест
- Доклад
- Эссе
- Решение кейсов
- Деловая игра

**Вопросы к устному опросу см. раздел 5.2.**

**Примеры вопросов для тестирования:**

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.
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:

- а) 360 градусов;
- б) Оценка достижения целей;
- в) Метод эссе;
- г) Оценка по компетенциям;
  - д) Метод шкал;
  - е) Метод сравнения по парам.

***Примерные темы эссе (Тема 5: Управление организационной культурой. Конфликты в организации в сфере креативных индустрий):***

1. Связь между вовлеченностью и финансовым результатом компании в сфере креативных индустрий
2. Как лидеры формируют культуру организации?
3. Что стоит за известной фразой Питера Друкера «Культура съедает стратегию на завтрак»?
4. HR как носитель культуры организации
5. Является ли конфликт в организации злом?

***Примерные темы докладов:***

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 (на примере сферы креативных индустрий). Опыт международных компаний.
3. Современные средства автоматизации бизнес-процессов в сфере управления персоналом в сфере креативных индустрий. 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 (на примере сфер ы креативных индустрий). 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 в сфере креативных индустрий.

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 на примере сферы креативных индустрий.

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

### ***Примеры кейсов***

- Российская пост-продакшен компания по производству визуальных эффектов для кино планирует открытие новой площадки в Иране. Предложите комплекс мероприятий по комплектованию производственной площадки персоналом.

- Разработайте проект процесса привлечения и отбора кандидатов для работы в российско-индийской компании по производству дизайнерских ювелирных изделий. Какие критерии отбора и методы оценки кандидатов вы будете использовать?

- Предложите подходы к оценке эффективности проведенного обучения местного персонала иностранной компании (страна по выбору студента).

- Предложите структуру компенсационного пакета для руководителя проекта по внедрению новых технологий

- В результате внедрения технологических инноваций руководство иностранной (страна по выбору студента) компании по производству энергосберегающего оборудования приняло решение о сокращении численности



производственного персонала. Предложите комплекс мер по высвобождению персонала.

- Какие навыки будут обеспечивать конкурентные преимущества работников международных компаний на рынке труда в ближайшие 10 лет?
- Разработка модели компетенций.
  - Предложите набор компетенций для выбранной должности
  - Выберите по одной компетенции из каждой группы (базовые, функциональные, лидерские), раскройте содержание каждой выбранной компетенции (какие поведенческие индикаторы свидетельствуют о ее наличии у работника), и распишите их по уровню выраженности.
- Разработка проекта корпоративного университета/ учебного центра компании
  - Выберите конкретный кейс из предложенных
  - Предложите свое решение
  - Защитите решение перед комитетом из представителя топ-менеджмента, финансов, HR, заказчика

### ***Примеры деловых игр***

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 (см. п.11 Иные сведения и (или) материалы).

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 одного из ТВ-каналов 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:

- а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- в) 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 ( $P = \sum a_{ij} x_i$ ) и уровень квалификации ( $K = (об + ст) / 3$ ), 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:

$$Д = П * К + Р \square С$$

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.

Устный опрос	A (90-100%)	Самостоятельное и оригинальное осмысление материала; ясное и убедительное рассуждение; мощный и убедительный анализ
	B (82-89%)	Четкость логики и анализа, некоторая оригинальность в осмыслении материала, в целом работа хорошо аргументирована и убедительна
	C (75-81%)	Удовлетворительные построение и анализ при отсутствии оригинальности или критического осмысления материала
	D (67-74%)	Логика слабая, оригинальность отсутствует и/или материал недостаточно критически осмыслен
	E (60-66%)	Логика крайне слабая, отсутствует или неадекватна выбранной теме
	F (менее 60%)	Логика крайне слабая или отсутствует
Тест	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%)	По результатам тестирования обучающийся дал менее 60% правильных ответов на тестовые задания

Доклад	A (90-100%)	Тема доклада является актуальной и соответствует тематике дисциплины. Тема доклада полностью раскрыта. Проанализировано более 10 актуальных источников, из которых минимум 5 были академическими. Доклад представлен с помощью качественной презентации. Список источников составлен в соответствии с академическими требованиями. 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. Список источников составлен в соответствии с академическими требованиями. Были даны ответы на 70-90% дополнительных вопросов.
	C (75-81%)	Тема доклада в целом соответствует тематике дисциплины. Тема доклада раскрыта не полностью. Проанализировано 5-7 актуальных источников. Список источников с незначительными ошибками в формате представления. Были даны ответы на 40-70% дополнительных вопросов.
	D (67-74%)	Доклад не отвечает некоторым задачам обучения по данной дисциплине. Тема доклада раскрыта слабо. Проанализировано менее 5 актуальных источников, из которых только 1 был академическим. Список источников с ошибками в формате представления. Были даны ответы на менее 40% дополнительных вопросов.
	E (60-66%)	Доклад не отвечает большинству целей/задачам обучения по данной дисциплине. Тема доклада не раскрыта. Проанализировано менее 3 актуальных источников, из которых только один был академическим. Дополнительные вопросы вызвали затруднение. Список источников с грубыми ошибками в формате представления.
	F (менее 60%)	Доклад не представлен либо тема доклада не раскрыта, допущены значительные ошибки в понимании задач, терминологии, концепций. Доклад представлен без помощи презентационных материалов (слайдов). Или отсутствует список использованных источников. Или полностью отсутствуют академические источники.
Решение кейсов	A (90-100%)	Самостоятельное и оригинальное осмысление материала; ясное и убедительное рассуждение; мощный и убедительный анализ.
	B (82-89%)	Четкость логики и анализа, некоторая оригинальность в осмыслении материала, в целом работа хорошо аргументирована и убедительна.
	C (75-81%)	Удовлетворительные построение и анализ при отсутствии оригинальности или критического осмысления материала.

	D (67-74%)	Логика слабая, оригинальность отсутствует и/или материал недостаточно критически осмыслен.
	E (60-66%)	Логика крайне слабая, или неадекватна выбранной теме, минимально приемлемое решение
	F (менее 60%)	Отсутствие знаний по тематике курса.
Эссе	A (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>
	B (82-89%)	
	C (75-81%)	
	D (67-74%)	
	E (60-66%)	
	F (менее 60%)	
Деловая игра	A (90-100%)	Командная работа; ясное и убедительное рассуждение; мощный и убедительный анализ, поставленная цель достигнута
	B (82-89%)	Четкость логики и анализа поставленной ситуации, в целом работа команды хорошо аргументирована и убедительна, цель достигнута
	C (75-81%)	Удовлетворительные построение и анализ командной работы поставленной проблематики
	D (67-74%)	Логика слабая, оригинальность отсутствует и/или ситуация недостаточно критически осмыслена, нет командной работы
	E (60-66%)	Логика крайне слабая по анализу поставленной ситуации или неадекватна выбранной тематике, нет командной работы, цель достигнута на минимально приемлемом уровне
	F (менее 60%)	Отсутствие знаний по тематике курса.

## 1.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация осуществляется в форме зачета в 6 семестре.

В качестве средств, используемых на промежуточной аттестации, предусматривается:

Вопросы к зачету

## 1.3. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации

*Перечень вопросов к зачету*

1. Система управления человеческими ресурсами организации в сфере креативных индустрий. Кадровая политика и кадровая стратегия
2. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации в сфере креативных индустрий
3. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами организации и их взаимосвязи в сфере креативных индустрий
4. Экономическая и социальная эффективность в управлении человеческими ресурсами
5. Модели управления персоналом в сфере креативных индустрий.
6. Планирование человеческих ресурсов организации в сфере креативных индустрий
7. Модель жизненного цикла сотрудника в организации
8. Компетенции и компетентностный подход к управлению персоналом
9. Методы определения количественной потребности в персонале в сфере креативных индустрий
10. Методы определения качественной потребности в персонале в сфере креативных индустрий
11. Разработка и реализация стратегии привлечения, поиска и отбора сотрудников в сфере креативных индустрий
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 в сфере креативных индустрий.
16. Сущность развития человеческих ресурсов организации.
17. Основные направления развития человеческих ресурсов организации в сфере креативных индустрий.
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 в сфере креативных индустрий
25. Разработка индивидуальных планов развития сотрудников в сфере креативных индустрий
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 в сфере креативных индустрий
31. Инструменты управления конфликтами в организации в сфере креативных индустрий
32. Цели, функции и виды оценки персонала в сфере креативных индустрий
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 в сфере креативных индустрий, их виды и причины
42. Методы управления конфликтами в организации

Билет на зачет содержит один теоретический вопрос и проблемную ситуацию, призванную проверить знания и навыки, приобретенные в процессе изучения дисциплины.

Пример билета:

#### **Билет №1**

1. Система управления человеческими ресурсами организации в сфере креативных индустрий. Кадровая политика и кадровая стратегия
2. Предложите структуру компенсационного пакета для работников в сфере креативных индустрий.

#### ***Критерии оценивания компетенций (результатов)***

Максимальная оценка 100%, в том числе:

ответ на вопрос № 1 – от 0% до 50%;

кейс - от 0% до 50%.

#### **2. Критерии оценки по дисциплине**

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Посещение занятий/активность на занятиях	<b>Не оценивается</b>
2. Выполнение форм текущего контроля успеваемости:	
Решение кейсов	20
Эссе	20
Деловая игра	10
Устный опрос	10
Доклад	20
Тесты	20
<b>Итого текущий контроль:</b>	<b>100</b>

Промежуточная аттестация	100
Итого по всем формам контроля:	-

Оценка по пятибалльной шкале	Рейтинговая оценка, %	Европей ская 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