

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный институт культуры**

**УТВЕРЖДЕНО  
Председатель УМС  
факультета государственной  
культурной политики  
А.Ю. Единак**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
HR-ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**

**Название и код направления подготовки**

**51.04.03 Социально-культурная деятельность**

**Программа подготовки Менеджмент в сфере государственной культур-  
ной политики**

**Уровень квалификации магистр**

**Форма обучения очная, заочная**

*(РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов)*

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Цель освоения дисциплины.** Целью дисциплины «HR-технологии в сфере культуры» является построение системной эффективной модели управления человеческими ресурсами в системе государственной культурной политики. Данная цель может быть достигнута путем решения ряда сложных системных задач, в первую очередь, формирования у обучающихся способности принимать комплексные решения в HR-сфере, выстраивать эффективную систему управления талантами, обучения и развития персонала.

### ***Задачи изучения дисциплины:***

В задачи дисциплины входит формирование знаний о культурной политике государства и формах прогнозирования, проектирования, регулирования и организационного обеспечения в динамике культурных процессов (Указ Президента РФ от 24.12.2014 г.), Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г.»; изучение основных юридических документов, регламентирующих деятельность учреждений сферы культуры; формирование умений и навыков использования комплекса технологий реализации культурной политики в социально-культурной деятельности.

Соответственно, в рамках дисциплины обучающиеся изучают не только основные процессы в сфере управления человеческими ресурсами, но и адаптируют их к социально-культурной деятельности.

Освоение дисциплины предполагает не только получение глубоких теоретических знаний и практических навыков в области построения системы управления человеческими ресурсами, но и формирование комплексного взгляда на принятие управленческих решений в HR-сфере, учитывающего взаимосвязи менеджмента, права, экономики и психологии управления в системе государственной культурной политики.

Данной дисциплине свойственен системный подход в изложении и усвоении материала, что должно способствовать возникновению у магистра целостного представления о применении HR-технологий в современном менеджменте.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина относится к блоку учебного плана по программе магистратуры ОПОП 51.04.03 Социально-культурная деятельность программы «Менеджмент в сфере государственной культурной политики».

Дисциплина изучается в 1 семестре студентами очной формы обучения во 2,3 семестрах студентами заочной формы обучения..

Изучение дисциплины «HR-технологии в сфере культуры» взаимосвязано со следующими дисциплинами учебного плана ОПОП 51.04.03 Социально-культурная деятельность «Менеджмент в сфере государственной культурной политики»: «История и методология теории социально-культурной деятельности», «Управление проектами в сфере культуры».

Взаимосвязь курса с другими дисциплинами ОПОП способствует углубленной подготовке обучающихся к решению специальных практических профессиональных задач и формированию необходимых компетенций.

## **3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование компетенций в соответствии ФГОС ВО и ОПОП ВО по направлению подготовки (специальности)

«51.04.03 Социально-культурная деятельность»:

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля):

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

ОПК-3 - Способен руководить коллективом в сфере профессиональной и педагогической деятельности на основе норм социальной и этической ответственности.

ПК-13 - Владеть приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
<p><b>УК-3.</b> Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.1. Эффективно решает научные, профессиональные, личностные проблемы педагогической деятельности в вузах УК-3.2. Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия</p>	<p><b><u>Знать:</u></b> - принципы и основные алгоритмы принятия решений в нестандартных ситуациях, иметь представления о социальной и этической ответственности за принятые решения <b><u>Уметь:</u></b> - критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач <b><u>Владеть:</u></b> - умением находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них социальную и этическую ответственность</p>
<p><b>ОПК-3.</b> Способен руководить коллективом в сфере профессиональной и педагогической деятельности на основе норм социальной и этической ответственности.</p>	<p>ОПК-3.1. Руководит исследовательскими, педагогическими и иными проектами на основе норм социальной и этической ответственности ОПК-3.2. Демонстрирует потенциал для руководства учреждений культуры социально-культурной сферы</p>	<p><b><u>Знать:</u></b> - принципы и основные алгоритмы принятия решений в нестандартных ситуациях, иметь представления о социальной и этической ответственности за принятые решения в сфере профессиональной и педагогической деятельности <b><u>Уметь:</u></b> - критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач в сфере профессиональной и педагогической деятельности <b><u>Владеть:</u></b> - умением находить организа-</p>

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
		<p>ционно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них социальную и этическую ответственность в сфере профессиональной и педагогической деятельности</p>
<p><b>ПК-13.</b> Владеть приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала</p>	<p>ПК-13.1. Осуществляет деловое общение и публичные выступления, способен вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации</p> <p>ПК-13.2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами учреждения социально-культурной сферы</p> <p>ПК-13.3. Участствует в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирует и осуществляет мероприятия, распределяет и делегирует полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p><b><u>Знать:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приемы и методы работы с персоналом</li> <li>- определение стратегических и тактических принципов работы с персоналом</li> </ul> <p><b><u>Уметь:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать и реализовывать решения, связанные с работой персонала;</li> <li>- находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях</li> <li>- контролировать деятельность работы персоналом</li> </ul> <p><b><u>Владеть:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками оценки качества и результативности труда персонала;</li> <li>- технологиями прогнозирования результатов работы с персоналом;</li> <li>- навыками оперативного изменения приемов и методов работы с персоналом для повышения результативности труда.</li> </ul>

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4.1 Объем дисциплины

Объем (общая трудоемкость) дисциплины «HR-технологии в сфере культуры» составляет 4 з.е, 144 акад. часов, форма контроля – экзамен.

По видам учебной деятельности дисциплина распределена следующим образом:

- для очной формы обучения

Виды учебной деятельности	Всего	1 Семестр
<b>Контактная работа обучающихся</b>	89	89
в том числе:		
Занятия лекционного типа	17	17
Занятия семинарского типа	34	34
ИКР	2	2
Консультации	2	2
Контроль	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	55	55
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен	Экзамен
Общая трудоемкость 144 час 4 з.е.	144	144

- для заочной формы обучения

Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
<b>Контактная работа обучающихся</b>	35	1	2	3
в том числе:				
Занятия лекционного типа	16	4	6	6
Занятия семинарского типа	4		2	2
ИКР	6	2	2	2
Контроль	9			9
<b>Самостоятельная работа</b>	109	30	44	35
<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен)</b>				экзамен
Общая трудоемкость 144 час 4 з.е.	144	36	54	54

## 4.2. Структура дисциплины

### 4.2.1. Структура дисциплины для очной формы обучения

№ п/п	Тема/Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы*, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)/ с указа- нием занятий, проводимых в интер- активных формах				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной ат- тестации (по семестрам)
			Лекции	Семинары	ИКР	СРС	
1	<u>Тема 1.</u> <b>Человеческие ре- сурсы организации как объект HR– ме- неджмента</b>	1	1			3	Конспект
2	<u>Тема 2.</u> <b>Методология управления персо- налом</b>	1	1	2		3	«Круглый стол» на тему: Обсуждение статей из професси- ональной периодики
3	<u>Тема 3.</u> <b>Современная си- стема управления человеческими ре- сурсами</b>	1	1	2		3	Конспект
4	<u>Тема 4.</u> <b>Философия управ- ления персоналом и кадровая политика</b>	1	1	2		3	Конспект
5	<u>Тема 5.</u> <b>HR-технологии управления персо- налом организации</b>	1	1	1		3	Конспект Презентации студен- тов согласно выбран- ной темы
6	<u>Тема 6.</u> <b>Управление меж- коммуникацион- ным общением в учреждении куль- туры</b>	1	1	1		3	Конспект Дискуссия
7	<u>Тема 7.</u> <b>Управление талан- тами в сфере куль- туры</b>	1	1	2		3	Дискуссия Презентации студен- тов согласно выбран- ной темы
8	<u>Тема 8.</u> <b>Методы принятия управленческих решений</b>	1	1	2		3	Дискуссия Презентации студен- тов согласно выбран- ной темы
9	<u>Тема 9.</u> <b>Успешная адапта- ция персонала в учреждениях куль-</b>	1	1	2	1	3	Конспект Дискуссия Презентации студен- тов согласно выбран-

	<b>туры</b>						<i>ной темы</i>
10	<u>Тема 10.</u> <b>Имидж руководителя учреждения культуры</b>	1	1	2		3	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы</i>
11	<u>Тема 11.</u> <b>Профессиональная этика и культура руководителя учреждения культуры</b>	1	1			3	<i>Конспект Презентации студентов согласно выбранной темы</i>
12	<u>Тема 12.</u> <b>Организация процесса набора и процедура отбора персонала</b>	1	1	2		3	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы</i>
13	<u>Тема 13.</u> <b>Деловая оценка и аттестация персонала</b>	1	1	2		3	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы</i>
14	<u>Тема 14.</u> <b>Командообразование в организации</b>	1	1	4		3	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы Тестирование</i>
15	<u>Тема 15.</u> <b>Управление индивидуальной деятельностью сотрудника</b>	1		2	1	3	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы Решение кейс-заданий</i>
16	<u>Тема 16.</u> <b>Управление конфликтами в коллективе учреждения культуры</b>	1	1	4		4	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы</i>
17	<u>Тема 17.</u> <b>Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание</b>	1	1	2		3	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы</i>
18	<u>Тема 18.</u> <b>Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов учреждения культуры</b>	1	1	2		3	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы</i>
	<u>экзамен</u>						<i>Контрольные вопросы/тест</i>
	<u>итого:</u>		17	34	2	55	

#### 4.2.2. Структура дисциплины для заочной формы обучения

№ п/п	Тема/Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы*, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)/ с указа- нием занятий, проводимых в интер- активных формах				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям се- местра) Форма промежуточной атте- стации (по семестрам)
			Лекции	Семинары	ИКР	СРС	
1 семестр							
1	Тема 1. Человеческие ресурсы организации как объ- ект HR– менеджмента	1	1		1	8	Конспект
2	Тема 2. Методология управ- ления персоналом	1	1		1	8	«Круглый стол» на те- му: обсуждение статей из профессиональной периодики
3	Тема 3. Современная система управления человече- скими ресурсами	1	1			8	Конспект
4	Тема 4. Философия управле- ния персоналом и кадровая политика	1	1			6	Конспект
2 семестр							
5	Тема 5. HR-технологии управления персона- лом организации	2				8	Конспект
6	Тема 6. Управление межком- муникационным об- щением в учреждении культуры	2	1			6	Конспект Дискуссия
7	Тема 7. Управление таланта- ми в сфере культуры	2	1	1		8	Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы
8	Тема 8. Методы принятия управленческих ре- шений	2	1			8	Дискуссия
9	Тема 9. Успешная адаптация персонала в учрежде- ниях культуры	2	1	1		8	Конспект Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной те- мы
10	Тема 10. Имидж руководителя	2	1			6	Дискуссия



	<b>учреждения культуры</b>						
11	<u>Тема 11.</u> <b>Профессиональная этика и культура руководителя учреждения культуры</b>	2	1			4	<i>Конспект</i>
<b>3 семестр</b>							
12	<u>Тема 12.</u> <b>Организация процесса набора и процедура отбора персонала</b>	3	1			5	<i>Дискуссия</i>
13	<u>Тема 13.</u> <b>Деловая оценка и аттестация персонала</b>	3	1			4	<i>Дискуссия</i>
14	<u>Тема 14.</u> <b>Командообразование в организации</b>	3	1	1	1	5	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы Тестирование</i>
15	<u>Тема 15.</u> <b>Управление индивидуальной деятельностью сотрудника</b>	3		1	1	5	<i>Дискуссия Презентации студентов согласно выбранной темы Решение кейс-заданий.</i>
16	<u>Тема 16.</u> <b>Управление конфликтами в коллективе учреждения культуры</b>	3	1			4	<i>Дискуссия</i>
17	<u>Тема 17.</u> <b>Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание</b>	3	1			4	<i>Дискуссия</i>
18	<u>Тема 18.</u> <b>Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов учреждения культуры</b>	3	1			4	<i>Дискуссия</i>
	<u>экзамен</u>						<i>Контрольные вопросы/тест</i>
	<u>итого:</u>		16	4	6	109	

### ***Методическая модель учебного процесса***

Методика проведения занятий основана на использовании активных форм, позволяющих сделать каждого из слушателей участником обсуждаемых вопросов и проблем. Особое внимание при изучении курса обращено на активную самостоятельную работу обучающихся, как при подготовке, так и в процессе проведения теоретических и практических занятий.

Изложение материала сопровождается видео- иллюстрацией на практических примерах.

Методическое обеспечение учебного процесса включает раздаточный материал для каждого слушателя по всем темам программы дисциплины, позволяющий использовать его в практике при разработке культурных проектов и программ.

### ***Формы проведения занятий:***

- лекции,
- семинары, разработка и защита проектов,
- анализ конкретных ситуаций (case-studies),
- индивидуальные консультации,
- самостоятельная аналитическая работа.

### ***4.3. Содержание разделов дисциплины***

#### ***Тема 1.***

#### **Человеческие ресурсы организации как объект HR–менеджмента**

Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами в системе современного менеджмента организации. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами: от технократического подхода к гуманистическому. Основные принципы концепции HR–менеджмента: современный взгляд. Организационное проектирование системы управления персоналом. Проблемы формирования и реализации кадровой политики в организации.

#### ***Тема 2.***

#### **Методология управления персоналом**

Сущность концепции управления персоналом, ее составляющие: методология, система и технологии управления персоналом.

Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им. Современные направления в системе управления человеческими ресурсами. Понятие развития человеческих ресурсов. Сущность и цели обучения персонала. Классификация видов и форм обучения персонала. Анализ основных методов обучения персонала. Ориентация и продвижение персонала. Понятие карьеры. Выбор и этапы карьеры.

#### ***Тема 3.***

#### **Современная система управления человеческими ресурсами**

Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”. Их признаки, состав функций по управлению персоналом. Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран. Особенности изменения экономической системы в России. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление персоналом. Инструментарий воздействия на персонал. Социальная политика государства и организации. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Принципы и методы управления персоналом.

#### Тема 4.

##### **Философия управления персоналом и кадровая политика**

Сущность и понятие кадровой политики организации. Объект, предмет, цели, задачи, основополагающие принципы кадровой политики. Этапы проектирования кадровой политики. Структура кадровой политики. Типология кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Взаимосвязь жизненного цикла организации и кадровой политики. Основные мероприятия кадровой политики. Антикризисная кадровая политика.

#### Тема 5.

##### **HR-технологии управления персоналом организации**

Понятие «HR-технологии» и их классификация. Адаптация к изменениям — важнейший профессиональный навык. Тенденции HR. Работа в командах. Обучение сотрудников в режиме онлайн. Лучшие HR программы. Поддержание работоспособности. Стимулирование внедрения инноваций.

#### Тема 6.

##### **Управление межкоммуникационным общением в учреждении культуры**

Теории коммуникации в системе наук. Понятие «коммуникации» и его основные характеристики. Информированность работников как фактор эффективности управления. Анализ нисходящих и восходящих коммуникаций. Характеристика различных систем коммуникаций. Поведение людей и типы их сотрудничества. Личность в системе коммуникаций. Коммуникативные процессы. Психология коммуникации. Эффективные технологии коммуникации. Психологические типы людей и особенности их проявления в работе, бизнесе, общении.

Психолого-педагогические факторы организации социально-культурной деятельности. Учет психологических и педагогических закономерностей как важнейшее условие эффективности организационного процесса в социокультурной сфере. Социально-психологические явления и их влияние на характер управления персоналом организаций сферы культуры и искусства.

Особенности и пути совершенствования межличностного взаимодействия руководителя учреждения культуры с коллективом, посетителями, воспитанниками и родителями. Оценка эффективности взаимодействия в подсистеме «руководитель-исполнитель» в учреждении культуры и искусства.

Влияние гуманистически ориентированной среды учреждения культуры и искусства на организацию социально-культурной деятельности. Субъект-субъектные и субъект-объектные отношения в социокультурном процессе. Педагогика сотрудничества, педагогика и психология ненасилия.

Условия эффективности использования ресурсной базы и организационно-технологических приемов достижения поставленного результата. Изучение культурных запросов и досуговых предпочтений населения как условие эффективности деятельности учреждений культуры.

#### Тема 7.

##### **Управление талантами в сфере культуры**

Талант-менеджмент как неотъемлемая часть современной системы управления персоналом в учреждениях культуры и искусств. Современная теория «Управления талантами». Типы талантов. Талант в команде. Стратегии удержания таланта в организации. Таланты в социально-культурной сфере. Система обучения и развития талантливой персонaла.

#### Тема 8.

##### **Методы принятия управленческих решений**

Сущность и основные характеристики управленческих решений. Понятие и класси-

фикация методов разработки и принятия решений. Экспертные оценки при разработке решений. Виды эффективности управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений. Принятие решений в маркетинге. 8. Принятие решений в управлении персоналом. Принятие решений в управлении производственной деятельностью. Принятие решений в стратегическом управлении. Принятие решений в инновационной деятельности. Принятие решений в управлении информацией. Принятие решений в управлении качеством. Предпосылки и этапы автоматизации процесса принятия решений. Определение эффективности использования трудовых и производственных ресурсов.

#### Тема 9.

##### **Успешная адаптация персонала в учреждениях культуры**

Цели и направления профессиональной адаптации. Аспекты адаптации. Общая и специализированная программы адаптации. Формирование системы профессиональной адаптации персонала на рабочем месте. Информационное обеспечение процесса профессиональной адаптации персонала.

Понятие трудовой адаптации. Объективные и субъективные показатели трудовой адаптации. Трудовая дисциплина и её составляющие. Понятие и цели адаптации. Виды и типы адаптации. Факторы трудовой адаптации. Система адаптации персонала. Ключевые элементы системы адаптации персонала. Особенности адаптации руководителей. Этапы планирования трудовой адаптации. Подготовка к принятию нового сотрудника. Введение нового работника в трудовой коллектив. Введение в должность и его формы. Введение в режим организации. Знакомство с локальными нормативными актами. Испытательный срок для нового сотрудника. Наставничество в период адаптации. Обучение на рабочем месте. Первичный инструктаж. Показатели эффективности трудовой адаптации.

Процесс расстановки кадров. Общая и специальная ориентация. Особенности адаптации персонала. Первичная и вторичная адаптация. Профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация. Социально-психологическая адаптация руководителя. Физиологическая адаптация к режиму работы. Стресс и пути его преодоления.

#### Тема 10.

##### **Имидж руководителя учреждения культуры: стратегия формирования**

Персонал – имидж организации в системе кадровой политики. Понятие имидж и репутация. Основные задачи имиджа. Функции имиджа организации. Модель формирования имиджа организации. Корпоративный имидж. Имидж услуг, предлагаемых учреждением культуры и искусства.

Внутренний и внешний имидж руководителя. Элементы имиджа руководителя. Стили руководства в контексте имиджа. Способы и этапы формирования имиджа руководителя. Основные качества современного руководителя. Имидж женщины-руководителя. Взаимосвязь имиджа учреждения с имиджем руководителя. Влияние имиджа руководителя на творческий потенциал сотрудников учреждения культуры и искусства. Формирование корпоративного единства среди сотрудников учреждения.

Имидж образовательного учреждения в контексте проблемы конкурентоспособности. Стратегия формирования имиджа учреждения культуры и организаций дополнительного образования.

#### Тема 11.

##### **Профессиональная этика и культура руководителя учреждения культуры**

Понятие о профессиональной этике. История развития деловой этики в России. Основные принципы профессиональной этики. Профессия и специальность. Виды профессиональной этики. Понятие педагогической этики (деонтологии) и ее осо-

бенности. Педагогическая мораль и её проявления в деятельности руководителя учреждения культуры и искусства. Специфика реализации принципов общей морали в сфере педагогического труда. Функции, специфика содержания этических категорий (честь, долг, авторитет). Культура руководителя как предпосылка эффективности учебно-воспитательной деятельности в учреждении культуры. Педагогическая культура - центральный элемент культуры руководителя образовательным учреждением. Основные функции культуры руководителя учреждения культуры и искусства. Компоненты личностного и профессионального плана педагогической культуры.

Педагогическое мастерство и его компоненты (психолого-педагогические знания, педагогическая требовательность, педагогический такт и др.). Факторы и условия, влияющие на развитие педагогической культуры. Анализ общесоциальных и педагогических факторов, влияющих на формирование педагогической культуры. Самостоятельность в решении педагогических задач.

Изучение и использование передового педагогического опыта в сфере культуры. Целеустремленность в самодетерминации личности специалиста. Альтруизм - как один из ведущих факторов в развитии профессиональной культуры руководителя учреждения культуры и искусства.

#### Тема 12.

##### **Организация процесса набора и процедура отбора персонала**

Планирование потребности в человеческих ресурсах. Внешний и внутренний источники набора персонала, преимущества и недостатки.

Этапы отбора работников; структура резюме и контент-анализ (предварительная оценка резюме). Диагностика профессиональной пригодности. Виды собеседований (интервью) с претендентами на вакантную должность. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании (аутсорсинг, аутплейсмент, аутстаффинг): преимущества и недостатки.

#### Тема 13.

##### **Деловая оценка и аттестация персонала**

Деловая оценка как важнейшая составляющая отбора и развития персонала. Основные показатели деловой оценки. Текущая периодическая оценка (аттестация) персонала. Цели и виды аттестации. Организация аттестации персонала: порядок и этапы проведения. Основные компоненты аттестации персонала.

#### Тема 14.

##### **Командообразование в организации**

Цели и задачи управления персоналом в организации сферы культуры и искусства. Понятия группы, команды, коллектива в управлении персоналом. Коллектив: сущность, элементы. Психологические аспекты формирования и становления коллектива в сфере культуры и искусства. Работа сотрудника в команде. Основные характеристики команд. Ступени (этапы) развития команд. Эффект синергии. Основные принципы и методология командообразования. Стратегии для поддержания эффективного состояния команды. Основные приемы и способы эффективного командообразования. Самоуправляемые (самонаправляемые) команды; виртуальные (дистанционные) команды. Проблемы командообразования и их устранение.

Организационно-управленческие технологии, в том числе психологические, и их влияние на работу с персоналом организаций сферы культуры и искусства. Основные тенденции развития технологий управления персоналом.

### Тема 15.

#### **Управление индивидуальной деятельностью сотрудника**

Персональное развитие и деловая карьера. Типы и этапы деловой карьеры. Индивидуальный карьерный план (карьерограмма). Структура системы управления деловой карьерой персонала в организации. Технологии управления индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры (прогнозирование продвижения, технология самооценки карьерных возможностей, самоорганизация карьерного роста, преодоление карьерного кризиса). Принципы организации управления деловой карьерой. Инструменты управления деловой карьерой. Этапы управления деловой карьерой, их содержание. Понятие «ротация» кадров. Проблема резерва кадров. Сущность управления кадровым резервом.

### Тема 16.

#### **Управление конфликтами в коллективе учреждения культуры**

Понятие и классификация конфликтов. Подходы к оценке конфликтов. Причины возникновения конфликтов в организации. Динамика конфликта. Характеристика типов конфликтного поведения. Структурные и межличностные методы управления конфликтами. Мероприятия по профилактике и мониторингу конфликтных ситуаций. Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития.

Объективные и субъективные причины конфликтов.

Классификация конфликтов. Роль конфликта в организации. Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения.

Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения.

### Тема 17.

#### **Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание**

Мотивация как функция управления в инновационном учреждении культуры и искусства. Стадии и факторы мотивации сотрудников. Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Мотивационные принципы организации труда.

Сущность мотивации трудового поведения персонала. Эволюция теорий мотивации. Классические и современные теории мотивации. Современные подходы к мотивации персонала. Перспективы развития мотивации персонала в организации. Вознаграждение за труд: сущность и цели. Элементы эффективной системы стимулирования персонала. Способы определения заработной платы сотрудников. Формы и системы оплаты труда. Эффективность управления человеческими ресурсами.

### Тема 18.

#### **Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов учреждения культуры**

Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов. Основные этапы в организации обучения персонала. Виды обучения персонала (начальная и специализированная подготовка, повышение квалификации, профессиональная переподготовка). Формы и методы обучения персонала. Оценка эффективности обучения персонала. Уровни достижения учебных целей программы. Значение обучения персонала организации, его сущность и виды.

Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В преподавании дисциплины «HR-технологии в сфере культуры» используются разнообразные образовательные технологии как традиционного, так и инновационного характера, учитывающие смешанный, теоретический и практико-ориентированный характер дисциплины:

- лекции;
- практические занятия;
- дискуссии;
- выступления с докладами и сообщениями;
- аудиторные контрольные работы;

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебных занятий	Образовательные технологии
1	2	3	4
1	<u>Тема 1.</u> <b>Человеческие ресурсы организации как объект HR– менеджмента</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
2	<u>Тема 2.</u> <b>Методология управления персоналом</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
3	<u>Тема 3.</u> <b>Современная система управления человеческими ресурсами</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
4	<u>Тема 4.</u> <b>Философия управления персоналом и кадровая политика</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии

			технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
5	<u>Тема 5.</u> <b>HR-технологии управления персоналом организации</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
6	<u>Тема 6.</u> <b>Управление межкоммуникационным общением в организации</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
7	<u>Тема 7.</u> <b>Управление талантами в сфере культуры</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
8	<u>Тема 8.</u> <b>Методы принятия управленческих решений</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-



			коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
9	<u>Тема 9.</u> <b>Успешная адаптация персонала в учреждениях культуры</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
10	<u>Тема 10.</u> <b>Имидж руководителя учреждения культуры: стратегия формирования</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
11	<u>Тема 11.</u> <b>Профессиональная этика и культура руководителя учреждения культуры</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
12	<u>Тема 12.</u> <b>Организация процесса набора и процедура отбора персонала</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология

		работа	технология
13	<u>Тема 13.</u> <b>Деловая оценка и аттестация персонала</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
14	<u>Тема 14.</u> <b>Командообразование в организации</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
15	<u>Тема 15.</u> <b>Управление индивидуальной деятельностью сотрудника</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
16	<u>Тема 16.</u> <b>Управление конфликтами в коллективе учреждения культуры</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология

		работа	технология
17	<u>Тема 17.</u> <b>Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
18	<u>Тема 18.</u> <b>Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов учреждения культуры</b>	Лекция	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии
		Семинар	Информационно-коммуникационная технология, мультимедийные технологии Технология проблемного обучения, технология коллективно творческих дел
		Самостоятельная работа	Сетевая информационная технология
	<u>Контрольные вопросы/тест</u>		

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль выполнения заданий осуществляется регулярно, начиная с первой недели семестра. Текущий контроль освоения отдельных разделов дисциплины осуществляется при помощи оценки участия студентов в дискуссиях, написания конспектов, создания презентаций. Система текущего контроля успеваемости служит не только оценке уровня компетентностной подготовки обучающегося и способствует в дальнейшем наиболее качественному и объективному оцениванию его в ходе промежуточной аттестации, но и самооценке обучающегося, стимулируя его усилия.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

### 6.1. Система оценивания

Форма контроля	Компетенция	Оценка
Текущий контроль: - дискуссия (темы 2,3,4,5,7,8,9,10,12,13,14,15,16,17,18)	УК-3 ПК-12	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
- Презентации студентов со-	УК-3 ПК-12	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно

гласно выбранной темы 5,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18)		
- конспект (темы 1,3,4,5,9) Тестирование	УК-3 ПК-12	отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно
Промежуточная аттестация экзамен	УК-3 ПК-12	отлично, хорошо, удовлетворительно/неудовлетворительно

## 6.2. Критерии оценки результатов по дисциплине

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
«отлично»	<p>Выставляется обучающемуся, если компетенции, закрепленные за дисциплиной, сформированы (по результатам обучения в формате знать-уметь-владеть) в полном объеме на уровне «высокий», и студент демонстрирует как результат обучения следующие знания, умения и навыки: студент глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, продемонстрировал это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Студент исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет сочетать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>
«хорошо»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Студент правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «хороший».</p>
«удовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Студент испытывает определённые затруднения в применении</p>

Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	<p>теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне «достаточный».</p>
«неудовлетворительно»	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Студент испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

**6.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**Темы заданий для проведения текущего контроля:**

**6.3.1. Темы дискуссий на практических занятиях:**

**Тема 2. Методология управления персоналом**

*«Круглый стол» на тему: Обсуждение статей из профессиональной периодики*

Обсуждение вопросов:

1. Разграничьте понятия «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы».
2. В чем состоит, на Ваш взгляд, отличие гуманистического подхода к управлению человеческими ресурсами?
3. Покажите взаимосвязь административных, экономических, и социально-психологических методов управления человеческими ресурсами организации.
4. Укажите факторы, оказывающие влияние на повышение роли человеческих ресурсов в современной организации.
5. В чем заключается специфика управления человеческими ресурсами в России?

**Тема 6. Управление межкоммуникационным общением в учреждении культуры**

**Дискуссия:** «Способы повышения эффективности межличностных коммуникаций»

Задание:

- ☐ проясните свои идеи до того, как начнете их высказывать;
  - ☐ будьте восприимчивы к возможным семантическим проблемам;
  - ☐ следите за выражением своего лица, жестами, позой, интонациями;
  - ☐ выражайте открытость и готовность понимать;
- добивайтесь установления обратной связи, используя приемы:
- ☐ задавайте вопросы;

- ☐ попросите собеседника пересказать ваши мысли;
- ☐ оценивайте язык поз, жестов и интонаций собеседника, которые могут указывать на замешательство и непонимание;
- ☐ контролируйте первые результаты работы.

Темы для обсуждения:

1. Теории коммуникации в системе наук.
2. Анализ нисходящих и восходящих коммуникаций.
3. Характеристика различных систем коммуникаций.
4. Поведение людей и типы их сотрудничества.
5. Личность в системе коммуникаций.
6. Коммуникативные процессы.
7. Психология коммуникации.
8. Эффективные технологии коммуникации.
9. Психологические типы людей и особенности их проявления в работе, бизнесе, общении.

### **Тема 7. Управление талантами в сфере культуры**

Анализ практики управления талантливыми сотрудниками в учреждениях культуры.

Вопросы развития талантливых сотрудников в учреждениях культуры: основные особенности и связь с результатами деятельности.

Рассмотрение практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в учреждений культуры.

### **Тема 8. Методы принятия управленческих решений**

Проведение деловой игры.

Обсуждение вопросов:

1. Основные направления в исследовании процесса принятия решений.
2. Методологические основы формирования решений. Проблема рациональности.
3. Введение в проблему выбора.
4. Стандартный процесс принятия решения
5. Общая классификация методов разработки решения.
6. Формальные методы.
7. Эвристические методы.
8. Методы экспертных оценок.
9. Теории игр.
10. Особенности применения методов принятия управленческих решений.
11. Неформальные методы принятия управленческих решений.
12. Формальные методы принятия управленческих решений.

### **Тема 9. Успешная адаптация персонала в учреждениях культуры**

Обсуждение вопросов:

1. Как Вы думаете, какими вариантами может быть представлено структурное закрепление функций управления профессиональной адаптацией персонала. Обоснуйте свой ответ.

2. Охарактеризуйте объективные и субъективные показатели уровня длительности профессиональной адаптации.

3. Сравните современные методики адаптации: наставничество (обучение профессии); баддинг (адаптация через приятельство с коллегой); кураторство (профессиональный аспект адаптации). Какие методики, на Ваш взгляд, лучше подходят при первичной, какие – при вторичной адаптации?

4. Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять автори-

тет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

Решение кейс-заданий. Обсуждение статей из профессиональной периодики.

**Тема 10. Имидж руководителя учреждения культуры: стратегия формирования –**  
Обсуждение имиджа руководителя на примере конкретного учреждения культуры. Стиль работы руководителя.

**Тема 12. Организация процесса набора и процедура отбора персонала.**

Обсуждение вопросов:

1. Разграничьте понятия «набор» и «отбор» персонала.
2. Перечислите преимущества и недостатки внешних внутренних источников набора персонала.

Деловая игра «Интервью при устройстве на работу»

Цель игры: научить слушателей правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

Условия и правила игры: в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы:

- планирования и найма сотрудников;
- мотивации, стимулирования и оплаты труда;
- трудовых и дисциплинарных отношений;
- профориентации и социальной адаптации;
- подготовки и продвижения кадров;
- изучения и оценки кадров;
- повышения качества трудовой жизни;
- охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. в своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести учреждению культуры.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

**Тема 13. Деловая оценка и аттестация персонала.**

На основе представленных данных выполните следующие задания.

В творческом отделе учреждения культуры работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

1. Рассчитайте оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.

2. Рассчитайте оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитайте оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитайте оценку результатов труда.
5. Рассчитайте комплексную оценку результатов, труда и деловых качеств работников творческого отдела.

По итогам комплексной оценки разработайте предложения по:

- премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностных окладов;
- должностному продвижению работников;
- улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела; - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

Разработайте для реально существующей или спроектированной вами организации положение об аттестации персонала.

#### **Тема 14. Командообразование в организации**

Обсуждение вопросов:

1. В чем проявляются, по Вашему мнению, различия между рабочей группой и командой по следующим сравнительным параметрам:

- лидер;
- продукт труда;
- процесс работы; - ответственность.

2. Проследите зависимость между результатами групповой деятельности и производительностью команд, находящихся на разных ступенях развития.

3. Охарактеризуйте ведущую форму высокоэффективных команд-самоуправляемых (самонаправляемых) команд.

4. Дайте рекомендации для устранения негативных эффектов в командообразовании. Аргументируйте свое мнение.

5. Каких преимуществ, на Ваш взгляд, позволяет добиться командообразование на различных уровнях:

- на личностном; - на групповом;
- на организационном.

Обоснуйте свое мнение.

#### **Тест на определение командной роли**

##### **Инструкция.**

В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению.

Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему 10 баллов.

При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла.

Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

##### **Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:**

10. Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
11. Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
12. Генерация идей — моё врожденное достоинство.
13. Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
14. Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
15. Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.



16. Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.

17. Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

**Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:**

20. Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.

21. Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.

22. Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

23. Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.

24. Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

25. Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

26. Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

27. Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

**Блок 3. Участие в совместном проекте:**

30. Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

31. Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

32. Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.

33. Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

34. Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

35. Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

36. Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.

37. На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

**Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:**

40. Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

41. Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.

42. Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

43. Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.

44. Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

45. Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

46. Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

47. Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

**Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:**

50. Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.

51. Мне нравится находить практические решения проблем.

52. Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

53. Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

54. Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

55. Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

56. Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

57. Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

**Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:**

60. Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

61. Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, какой бы ни были связанные с этим трудности.

62. Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.

63. Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

64. Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

65. Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

66. Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

67. Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

**Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:**

70. Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

71. Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

72. Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

73. Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

74. Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

75. Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

76. Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

77. Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

**Ключ.**

Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

Председатель / Координатор	Творец / Формирователь	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик
1 блок	13	15 12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24 26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32 33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41 44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53 57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66 60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70 75	71	72	73	77	74
Итого							

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в команде.

Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

**Расшифровка (ответы)**

Тип	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
<b>Председатель / Координатор:</b>	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий. Разъясняет цели и представляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.	
<b>Навигатор / Формирователь:</b>	Очень сильная личность. Общителен, динамичен. Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.	
<b>Генератор идей / Мыслитель:</b>	Умный. С хорошим воображением. Неординарный. Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.	
<b>Наблюдатель / Оценщик:</b>	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен. Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.	
<b>Работник /</b>	Консервативен. Организует.	Негибок.	
<b>Исполнитель:</b>	Дисциплинирован. Надежен.	Претворяет в жизнь идеи и планы.	Медленно реагирует на новые возможности.
<b>Снабженец / Разведчик:</b>	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен. Изучает новые возможно-	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.	

	сти. Развивает контакты. Переговорщик.		
<b>Коллективист / Миротворец:</b>	Ориентирован на общество. Мягок, уживчив, восприимчив. Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.	
<b>Человек, расставляющий точки над » i «/ Доводчик:</b>	Сознательный. Беспокойный. Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия	

### Тема 15. Управление индивидуальной деятельностью сотрудника

Задания:

1. Назовите ведущие потребности работника: - на предварительном этапе карьеры; - на этапе становления карьеры; - на этапе продвижения; - на этапе сохранения; - на этапе завершения карьеры.
  2. Дайте характеристику следующим типам карьерного поведения работников: - «звезды»; «учащиеся» («новички»); «среднячки»; «сухостой».
  3. Назовите основные «якоря карьеры» (по Э.Шейну), т.е. определенные установки по отношению к тем или иным направлениям развития карьеры.
  4. Какие данные включаются в карьерограмму сотрудника организации?
  5. Подготовьте макет личного жизненного плана карьеры.
- Решение кейс-заданий. Обсуждение статей из профессиональной периодики.

Задание 1. Проанализируйте кадровый состав реально существующей или спроектированной вами организации, занимающейся определенным видом деятельности. Разделите персонал на следующие категории: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, производственный персонал, обслуживающий персонал. По какой причине представители той или иной профессии (специальности) были отнесены к определенной категории? Обоснуйте свое мнение.

Задание 2. На основе нижеприведенной структуры плана карьеры разработайте свой личный план карьеры.

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение (обоснование правильности своего профессионального выбора; определение личной актуальности процесса планирования карьеры; описание выбранной профессии; предмет труда, средства труда и т.д.).
4. Сравнительный анализ жизненных и социальных ценностей и ценностей, которые можно реализовать в определенной профессиональной сфере.
5. Декларация жизненных целей (перечень важнейших личных и профессиональных целей). Описание профессиональной цели во внешней (статусно-ролевая характеристика).

ристика) и внутренней (ценностная позиция) формах.

6. Анализ собственных достоинств: определение сильных сторон личности, востребованных в выбранной профессии, сравнение с профессионально важными качествами. Определение методов дальнейшего развития качеств характера, требуемых умений и навыков.

7. Анализ собственных недостатков, выявление личностных характеристик, препятствующих успешной профессиональной самореализации. Составление плана саморазвития и самовоспитания.

8. Анализ местного рынка образовательных услуг и рынка труда.

9. Описание запасного варианта получения профессии и профессионального выбора.

Задание 3. Составьте план карьеры на основе нижеприведенного примерного образца. План карьеры может включать:

- анкетные данные (фамилия, имя, отчество);
  - занимаемая должность, возраст, образование, стаж работы общий и в занимаемой должности;
  - заключение последней аттестационной (конкурсной комиссии);
  - результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств);
  - сведения о предшествующей подготовке в резерве кадров и т.п.;
  - срок (с какого по какой год), на который составлен план;
  - наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
  - срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);
  - виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т.п.);
  - планируемое учебное заведение для подготовки СНО;
  - предлагаемое направление обучения;
  - оценки, получаемые работником при подготовке в СНО, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т.п.;
- другие сведения, представляющие интерес.

#### **Тема 16. Управление конфликтами в коллективе учреждения культуры**

Задания:

1. Объясните, в каких случаях межгрупповой конфликт проявляется:
    - в линейно-штабной форме;
    - в организационной форме;
    - как межгрупповая дискриминация.
  2. Покажите на примере, как взаимосвязь между различными видами конфликтов проявляется: в статической форме; в динамической форме.
  3. Охарактеризуйте типы конфликтного поведения (на основе «сетки» Томаса-Килменна).
  4. В каких случаях, на Ваш взгляд, конфликты оказывают позитивное влияние на эффективность системы управления?
  5. На конкретном примере покажите применение метода картографии конфликта.
- Решение кейс-заданий. Обсуждение статей из профессиональной периодики.

#### **Тема 17. Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание**

Обсуждение вопросов:

1. Проследите эволюцию теорий мотивации.
2. Охарактеризуйте мотивационный процесс на трех взаимосвязанных уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.
3. Из каких компонентов складывается вознаграждение сотрудников организации?

4. Каким образом сопоставляются темпы роста заработной платы и темпы роста производительности труда? Обоснуйте свое мнение.

Решение кейс-заданий. Обсуждение статей из профессиональной периодики.

#### **Тема 18. Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов учреждения культуры**

Задания:

1. Укажите, при каких условиях потребность организации в обучении возрастает. Аргументируйте свое мнение.

2. Дайте характеристику профессиональной начальной подготовки и профессиональной специализированной подготовки.

3. Определите, в каких случаях профессиональное совершенствование (повышение квалификации) предполагает горизонтальную, а в каких – вертикальную мобильность работника? Обоснуйте свое мнение.

4. Назовите основные преимущества обучения на рабочем месте и вне рабочего места.

5. Раскройте содержание шести уровней достижения учебных целей программы обучения; оцените достижение бизнес-целей обучения персонала (на основе модели Киркпатрика).

Решение кейс-заданий. Обсуждение статей из профессиональной периодики.

#### **6.3.2. Темы конспектов:**

А) по теме 1. **Человеческие ресурсы организации как объект HR– менеджмента:** Литература: Еремин В.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с., С.25-34.

Б) по теме 3 **Современная система управления человеческими ресурсами:** Литература: Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 235 с., С.110-125.

В) по теме 4. **Философия управления персоналом и кадровая политика:** Литература: Чижигов В.М., Чижигов В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник. - М.: МГУКИ, 2008., с.335-343.

Г) по теме 5. **HR-технологии управления персоналом организации** Опишите примерное содержание одного из разделов программы развития персоналом «Методы и методики развития персонала в... (укажите тип организации)».

Литература: Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. – СПб.:БХВ-Петербург, 2011. – 224 с., С. 34-47.

Федотова, Н. Г. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – 282 с.

Д) по теме 6. **Управление межкоммуникационным общением в учреждении культуры:** Литература: Шарковская Н.В. Развивающий потенциал интерактивных методов реализации информационно-коммуникационного процесса подготовки кадров социально-культурной деятельности // Подготовка кадров социально-культурной сферы: традиции и стратегии развития. ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт культуры. 2019. С. 229-233.

Е) по теме 9. **Успешная адаптация персонала в учреждениях культуры –** Литература: Северова Л.А. Проблемы адаптации выпускников социально-культурной сферы вузов культуры и искусств в современных рыночных условиях // Социально-

культурная анимация: от идеи к воплощению: Материалы IV межд. форума 8-16 декабря 2009 г. - Москва-Тамбов, 2009. - С. 130-136.

Ж) по теме 11. **Профессиональная этика и культура руководителя учреждения культуры.** Литература: Чижигов В.М., Чижигов В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник. - М.: МГУКИ, 2008., С.397-414.

Северова Л.А. Социальная адаптация выпускников вузов культуры и искусств // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. - № 3. – С. 224-226.

Северова Л.А. Готовность к профессиональной адаптации: опыт педагогической интерпретации понятия // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. - № 4. – С. 160-163.

### **6.3.3. Темы презентаций:**

#### **Практические занятия**

Темы практических работ распределяются преподавателем. При индивидуальной работе каждый студент получает свое задание, которое он выполняет независимо от других, поэтому индивидуальная форма организации познавательной деятельности предполагает высокий уровень активности и самостоятельности студента.

Учитывая, что индивидуальная форма организации учебного труда наиболее полно раскрывает индивидуальные особенности и возможности обучающихся, преподаватель, используя методику индивидуализированных заданий, определяет темы работы в соответствии с индивидуальными возможностями обучающихся.

***Подготовка презентации на тему (по выбору студента). Публичная защита авторских работ по темам:***

1. Конкурентоспособность трудового потенциала организации и методы ее оценки.
2. Этапы планирования кадровой политики: нормирование; программирование; мониторинг.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
4. Успешная адаптация персонала в учреждениях культуры.
5. Стили руководства.
6. Особенности трудоустройства молодых специалистов в учреждениях культуры.
7. Посредники рынка труда: центры занятости населения, кадровые агентства, агентства по трудоустройству.
8. Деловая карьера и ее организация. Виды карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой.
9. Управление талантами в учреждениях культуры.
10. Оценка эффективности управления персоналом.
11. Управление конфликтами в учреждениях культуры.
12. Отечественный опыт управления персоналом.
13. Особенности управления педагогическим коллективом в учреждениях дополнительного образования.
14. Понятие компетенции. Классификация компетенций в учреждениях культуры.
15. Корпоративный имидж. Имидж услуг, предлагаемых учреждением культуры и искусства.
16. Методы управления персоналом.
17. Стратегическое управление организацией и персоналом организации.
18. Организация, подготовка и проведение аттестации персонала.
19. Имидж руководителя учреждения культуры и организаций дополнительного образования: стратегия формирования.
20. Профессиональная этика и культура руководителя учреждения культуры.

21. Мастерство организационно-управленческих кадров как творческий ресурс учреждения культуры и искусства.
22. Трудовой договор и его особенности.
23. Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, собеседование, прием, деловая оценка персонала.
24. Разработка должностных инструкций, квалификационных карт, карт компетенций.
25. Повышение квалификации и переподготовка кадров учреждения культуры и искусства.
26. Корпоративная культура и её особенности в учреждении культуры.
27. Организация обучающих тренингов в учреждениях культуры.
28. Профессиональное выгорание и средства его устранения.

### **Примеры ситуационных кейсов-заданий для разбора на практических занятиях**

**Кейс 1. Опоздание.** Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

**Кейс 2. Накануне.** Руководитель организации поручает своему заместителю подготовить заседание коллегии по вопросу, который тот курирует. Накануне заседания руководитель резко критикует проделанную работу и требует внести кардинальные изменения в повестку дня, круг приглашенных лиц и т. д. Оцените ситуацию и дайте прогноз. Что можно посоветовать действующим лицам?

**Кейс 3.** Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.

**Кейс 4.** Ваш вышестоящий руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, порученного вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

**Кейс 5.** Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

**Кейс 6.** Вы — новый молодой руководитель одного из подразделений учреждения и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

**Кейс 7.** В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации? Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию в данной ситуации? Проанализируйте их.



**Кейс 8.** Между двумя высшими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

**Кейс 9.** Что следует предпринять руководителю, если персонал его организации активно сопротивляется изменениям, которые необходимо провести для повышения эффективности труда? Какие методы целесообразны, если работники пассивно саботируют нововведения? Как проводить подготовку к организационным изменениям? Продумайте текст речи директора организации на общем собрании коллектива, которая помогла бы ему убедить подчиненных в необходимости перемен и мотивировать их поддержать эти нововведения

**Кейс 10.** Новый сотрудник приходит в отдел, где все работники давно знают друг друга и привыкли работать в команде. Они не стремятся общаться с новичком, предпочитая сначала к нему присмотреться. С Вашей точки зрения, как должен поступить руководитель в подобной ситуации?

Программой дисциплины предусмотрены такие формы организации учебного процесса, как лекции, практические занятия, самостоятельная работа. В ходе изучения дисциплины студенты получают задания для выполнения самостоятельной работы в форме источников для конспектирования, вопросов контрольных работ.

Проведение ряда лекционных занятий предусматривает использование мультимедийного сопровождения. На занятиях используется раздаточный материал.

В учебном процессе предусмотрено применение активных методов обучения и интерактивных технологий.

**В лекциях и практических занятиях с использованием компьютерных презентаций** реализуется принцип наглядности. Подготовка данного занятия преподавателем состоит в том, чтобы изменить, переконструировать учебную информацию по теме в визуальную форму для представления через технические средства обучения. Проведение занятия сопровождается развернутым комментированием преподавателем подготовленных наглядных материалов. Представленная таким образом информация должна обеспечить систематизацию имеющихся у студентов знаний, создание проблемных ситуаций и возможности их разрешения; демонстрировать разные способы наглядности, что является важным в познавательной и профессиональной деятельности.

**Мозговой штурм** – специализированный метод групповой работы, направленный на генерацию новых идей, стимулирующих творческое мышление каждого участника.

**Ситуационно-ролевые и деловые игры** позволяют моделировать, обсуждать и реально проигрывать по ролям различные ситуации из области профессиональной деятельности, включая процессы межличностного и группового общения.

**Видеометод** – метод использования источников экранного преподнесения информации (видеокамеры, видеомэгнитофона, учебного телевидения, а также компьютеров с дисплейным отражением информации). Видеометод основан на наглядном восприятии информации и служит не только для преподнесения знаний, но и для их контроля, закрепления, повторения, обобщения, систематизации. Словом «видеотренинг» обозначают тренинг, основанный на использовании видеозаписи. В практике сочетаются два основных способа применения видеозаписи в учебных целях: показ готовых видеоматериалов (видеопросмотр) и использование записи по ходу выполнения заданий, ее просмотр и анализ (видеообратная связь).

**Анализ практических ситуаций (case-study)** – метод обучения навыкам принятия решений, его целью является научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и формировать программы действий.

**Групповая дискуссия** используется для выработки разнообразных решений в

условиях неопределенности или спорности обсуждаемого вопроса путем разрядки межличностной напряженности; определениям мотивации участия и побуждения каждого присутствующего к детальному выражению мыслей; возрождения ассоциаций, ранее скрытых в подсознании человека; стимуляции участников; оказание помощи в высказывании того, что участники не могут сформулировать в обычной обстановке; корректировки самооценки участников и содействия росту их самосознания.

**Дискуссия** - совместное обсуждение учебных или проблемных вопросов группой 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.

**Защита авторской работы.** Изготовление готового творческого продукта, позволяющее оценить не только знания по теме, но и умение самостоятельно ими оперировать. Могут быть использованы: практико-ориентированный проект, творческий проект.

**Дидактический тест.** Дидактический тест – специально организованный набор заданий, позволяющий осуществить все наиболее важные функции процесса обучения: организующую, обучающую, развивающую. Более того, тестовый контроль имеет значительные преимущества перед другими технологиями обучения. Во-первых, он обеспечивает проверку знаний большого количества студентов одновременно, во-вторых, создает равные условия для всех тестируемых, в-третьих, занимает незначительное количество времени преподавателя и студентов и, наконец, обеспечивает возможность контроля, как качества усвоения знаний, так и процесса формирования умений и навыков, использования их на практике.

#### **Вопросы для рубежного контроля:**

1. Сущность понятия «управление персоналом – как наука».
2. Основные подходы к управлению персоналом.
3. Школы менеджмента повлияли на формирование этих подходов.
4. Перечислите основные принципы управления персоналом.
5. Факторы, воздействующие на персонал.
6. Отличительные черты понятий «труд», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал».
7. Основные характеристики персонала.
8. Что такое «занятость», «безработица», и как они влияют на показатель «трудовых ресурсов»?
9. Основные элементы «трудового потенциала».
10. Для чего и кем был предложен индекс развития человеческого потенциала?
11. Что такое «эргономика», «эргономическое обеспечение»?
12. Влияние эргономики на трудовую деятельность.
13. Основные показатели кадрового планирования вы знаете.
14. Виды планирования. Элементы оперативного плана.
15. Определение «маркетинг персонала».
16. Понятия «найм», «отбор» и «прием» персонала, в чем их различие?

### **ПРИМЕРНЫЙ ТЕСТ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕНУ)**

Тест проводится в электронной среде вуза, открывается в определенное в расписании время экзамена. Время выполнения – 40 минут, ограничение – 1 попытка.

№	Компетенция (часть компетенции)	Вопрос	Варианты ответов
1	УК-3. Способен организовыв-	Что следует понимать под категорией "персо-	а - это часть населения, обладающая физическим раз-

	вать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>нал"?</b>	вitiем, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике; б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.
2		<b>Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:</b>	а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда; б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия; в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение; г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
3		<b>Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):</b>	а - административные; б - экономические; в - статистические; г - социально-психологические; д - стимулирования.
4		<b>Адаптация - это:</b>	а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда; б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной встраиваемости сотрудника в новые условия; в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.
5		<b>Карьера - это:</b>	а - предлагаемая организацией последовательность

			различных ступеней в организационной иерархии; б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии; в - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека
6		<b>Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):</b>	а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации; б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации; в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.
7		<b>К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):</b>	а - линейного руководства; б - управления транспортным обслуживанием производства; в - правового обеспечения; г - информационного обеспечения; д - делопроизводственного обеспечения; е - управления ресурсами; ж - хозяйственного обеспечения.
8		<b>Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:</b>	а - трудовое соглашение; б - трудовой договор; в - коллективный договор; г - трудовой контракт.
9		<b>Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать):</b>	а - горизонтальное перемещение; б - понижение в должности; в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку; г - обучение;

		зять несколько):	д - аттестация сотрудника; е - вознаграждение сотрудника.
10	<b>ОПК-3.</b> Способен руководить коллективом в сфере профессиональной и педагогической деятельности на основе норм социальной и этической ответственности.	<b>Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):</b>	а - разработка стратегии управления персоналом; б - работа с кадровым резервом; в - переподготовка и повышение квалификации работников; г - планирование и контроль деловой карьеры; д - планирование и прогнозирование персонала; е - организация трудовых отношений.
11		<b>Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:</b>	а - да; б - иногда; в - нет.
12		<b>Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:</b>	а - должностной инструкцией; б - оценочным листом сотрудника; в - листом интервьюера; г - анкетой работника.
13		<b>Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:</b>	а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю; б - прекращение приема на работу; в - заключение краткосрочных контрактов; г - переобучение персонала; д - использование гибких режимов работы; е - использовать лизинг рабочей силы.
14		<b>Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг, производимых товаров путем использования добавоч-</b>	а - численную адаптацию рабочей силы; б - функциональную адаптацию рабочей силы; в - дистанционную адаптацию рабочей силы; г - финансовая адаптация рабочей силы;

		<b>ных или альтернативных источников рабочей силы представляет:</b>	д - лизинг рабочей силы.
15		<b>Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):</b>	а - скользящий график; б - переменный день; в - очень гибкий график; г - деление рабочего места; д - разделение работы; е - временный частичный найм; ж - неполная ставка; з - надомничество; и – совместительство.
16		<b>Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):</b>	а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться; б - использование испытательного срока для новичка; в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы; г - введение в должность.
17		<b>Что представляет процесс набора персонала:</b>	а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность; б - прием сотрудников на работу; в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
18	<b>ПК-13.</b> Владеть приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала	Развитие персонала - это:	а - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах; б - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач; в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.
19		<b>Какие возможны программы поддержки раз-</b>	а - горизонтальное перемещение;

		<b>вития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):</b>	б - понижение в должности; в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку; г - обучение; д - аттестация сотрудника; е - вознаграждение сотрудника.
20		<b>Что понимается под традиционной системой аттестации работника:</b>	а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем; б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников; в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.
21		<b>Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:</b>	а - оценка личных и деловых качеств; б - оценка труда; в - оценка результатов труда; г - комплексная оценка качества работы.
22		<b>Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:</b>	а - верно; б - частично верно; в - неверно.
23		<b>Организационная культура - это:</b>	а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ; б - отношения, основанные на вырабатываемых в орга-

			низации совместных ценностей, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения; в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.
24		<b>Система целей управления персоналом является основой определения:</b>	а - политики организации; б - стратегии развития организации; в - состава функций управления персоналом.
25		<b>Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:</b>	а - оценка личных и деловых качеств; б - оценка труда; в - оценка результатов труда; г - комплексная оценка качества работы.

Критерии оценки (в баллах) в целом по тестированию предмета:

- менее 20 баллов выставляется студенту, если из общего числа вопросов менее 50 % правильных ответов, при данном уровне результатов тестирование признается неудовлетворительным;
- 20-29 баллов выставляется студенту, если из общего числа вопросов дано 50-74% правильных ответов;
- 30-39 баллов выставляется студенту, если из общего числа вопросов дано 75-95% правильных ответов;
- 40 баллов выставляется студенту, если из общего числа вопросов правильные ответы даны на 96-100% вопросов.

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Предмет управления персоналом организации.
2. Цели и задачи управления персоналом организации.
3. Персонал как объект управления и его роль в управлении рациональными нововведениями.
4. Эволюция подходов к управлению персоналом.
5. Место и роль управления персоналом в управлении трудом.
6. Кадровая политика и стратегия.
7. Виды кадровой политики.
8. Планирование кадровой политики.
9. Маркетинг персонала: сущность и структура.
10. Основные функции управления персоналом.
11. Методы управления персоналом.
12. Планирование персонала.
13. Ориентация и адаптация персонала.
14. Профессионализм и компетентность, развитие и обучение, тренинг персонала.
15. Оценка деятельности персонала.
16. Управление сопротивлением персонала стратегии изменений организации.



17. Основные закономерности сопротивления персонала стратегии изменений организации.
18. Методы и технология упреждения сопротивления персонала стратегии изменений организации.
19. Оценка потенциала работников и организации.
20. Процесс и методы оценки потенциала работников и организации.
21. Стимулирование трудовой деятельности.
22. Система методов стимулирования труда.
23. Организация стимулирования трудовой деятельности.
24. Вознаграждение персонала организации.
25. Оплата труда: организация, формы и системы.
26. Дополнительные льготы и компенсации.
27. Надбавки, премиальные системы.
28. Служба персонала: задачи и организация работы с персоналом.
29. Кадровые технологии.
30. Принятие кадровых решений.
31. Расчет эффективности кадровой работы.
32. Успешная адаптация персонала в учреждениях культуры.
33. Стили руководства.
34. Особенности трудоустройства молодых специалистов в учреждениях культуры.
35. Посредники рынка труда: центры занятости населения, кадровые агентства, агентства по трудоустройству.
36. Деловая карьера и ее организация. Виды карьеры. Принципы организации управления деловой карьерой.
37. Управление талантами в учреждениях культуры.
38. Оценка эффективности управления персоналом.
39. Управление конфликтами в учреждениях культуры.
40. Отечественный опыт управления персоналом.
41. Особенности управления педагогическим коллективом в учреждениях дополнительного образования.
42. Понятие компетенции. Классификация компетенций в учреждениях культуры.
43. Корпоративный имидж. Имидж услуг, предлагаемых учреждением культуры и искусства.
44. Стратегическое управление организацией и персоналом организации.
45. Организация, подготовка и проведение аттестации персонала.
46. Имидж руководителя учреждения культуры и организаций дополнительного образования: стратегия формирования.
47. Профессиональная этика и культура руководителя учреждения культуры.
48. Мастерство организационно-управленческих кадров как творческий ресурс учреждения культуры и искусства.
49. Трудовой договор и его особенности.
50. Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, собеседование, прием, деловая оценка персонала.
51. Разработка должностных инструкций, квалификационных карт, карт компетенций.
52. Повышение квалификации и переподготовка кадров учреждения культуры и искусства.
53. Корпоративная культура и её особенности в учреждении культуры.
54. Организация обучающих тренингов в учреждениях культуры.
55. Профессиональное выгорание и средства его устранения.

***Критерии оценки:***

*Рубежный контроль:*

Рубежный контроль предусматривает оценку знаний, умений и навыков студентов по пройденному материалу по каждой дисциплине на основе текущих оценок, полученных ими на занятиях за все виды работ.

Рубежный контроль предусматривает оптимальное накопление оценок успеваемости каждого студента.

Накопление оценок успеваемости студентов осуществляется при использовании разнообразных методов оценки знаний:

- устные ответы
- письменные работы
- практические работы

### ***Требования к проведению экзамена***

Особенности деятельности преподавателя при подготовке и проведении экзамена определяются задачами и условиями, в которых они осуществляются. Подготовку к экзамену (текущую и непосредственную) преподаватель направляет так, чтобы способствовать формированию личности специалиста, глубокому и обстоятельному усвоению программы курса.

Студент должен знать, уметь использовать категориально-понятийный аппарат.

Студент должен знать логику (структуру) научного исследования.

Владеть основами научного познания.

Знать и уметь использовать методологию научного исследования.

Знать нормативы литературно-технического оформления научного исследования.

Студент, изучивший дисциплину, должен владеть философскими, общенаучными и специально-научными методами познания.

Уметь адекватно и компетентно интерпретировать результаты эмпирического исследования.

Критерии оценки:

- понимание и степень усвоения теории вопроса;
- методологическая подготовка;
- степень усвоения фактического материала курса;
- знакомство с основной (обязательной) литературой, а также с современной периодической отечественной и иностранной литературой по специальности;
- умение приложить теорию к практике;
- логика, структура и стиль ответа; умение защищать выдвигаемые научно-теоретические положения.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Список литературы и источников**

#### **Основная:**

1. Глик Д.И. Эффективная работа с персоналом [Электронный ресурс]: практическое пособие / Д.И. Глик. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 144 с. — 978-5-4486-0472-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79699.html>.
2. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2015. 288 с.
3. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие/Еремин В.И., Шумаков Ю.Н., Жариков С.В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272
4. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 235 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. - 695 с.
6. Мансуров Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала. — СПб.:БХВ-Петербург, 2011. — 224 с.
7. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.
8. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2019. - 862 с.
9. Федотова, Н. Г. Менеджмент в сфере культуры: учеб. пособие / Н. Г. Федотова, НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2015. – 282 с.
10. Чижиков В.М., Чижиков В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента: учебник. - М.: МГУКИ, 2008.
11. Чижиков В.М., Чижиков В.В. Технологии менеджмента социально-культурной деятельности: Учебник. М.: МГИК, 2018. 464 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Авдеев В.В. Работа с командой: психологические возможности: Практикум: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / Авдеев В.В. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 152 с.
2. Акунина Ю.А. Технология личностного брендинга в процессе подготовки современных специалистов социально-культурной сферы//Приоритеты социально-культурного образования в условиях модернизации российского общества: Сб. научн. статей по материалам научно-практической конференции, посвященной 60-летию факультета социально-культурной деятельности (28 октября 2009 г., Москва) – М.: МГУКИ, 2009. С.91.
3. Артемов В. М. Профессиональная этика. - Москва: Проспект, 2013. – 207 с.
4. Болотова Е.Л. Правовые основы дополнительного профессионального образования педагогических работников. Аннотированный обзор документов. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 111 с.
5. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие/Бухалков М. И. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
6. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс] / Е.Н. Ветлужских; под ред. П. Суворовой. — 5-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 160 с.
7. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2019. - 368 с.
8. Индустрия досуга: теоретические подходы и актуальные практики: Коллективная монография /Авторск. коллектив: Н.Н. Ярошенко, Т.Н. Суминова и др.; Под науч. ред.

- Н.Н. Ярошенко; Московский государственный институт культуры. Москва: МГИК, 2020. 196 с.
9. Кадровая политика организации: теория и практика: монография / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, Е.В. Каменева [и др.]; под ред. М. В. Полевой [и др.]; - Москва: КНО-РУС, 2020. – 160 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. - 695 с.
11. Королева Л.А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — 978-5-4486-0682-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>.
12. Кургаева Ж. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации - Казань: Изд-во КНИТУ, 2017. – 93 с.
13. Маслова В.М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : толковый словарь / В. М. Маслова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2014. — 118 с. — 978-5-394-00729-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14628.html>
14. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малухов. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — 978-5-394-01758-2.
15. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малухов. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — 978-5-394-01758-2.
16. Методы и технологии обеспечения безопасности труда. Учебное пособие – Редакция АНО «ИБТ»: 2016 - 54 с.
17. Методы и технологии обеспечения безопасности труда. Учебное пособие – Редакция АНО «ИБТ»: 2016 - 54 с.
18. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Электрон. текстовые данные. Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — 978-5-4487-0039-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>
19. Новаторов В.Е. Интернальный маркетинг в организациях социально-культурной сферы. - Омск: ОмГУ, 2001
20. Новаторов В.Е. Маркетинг в социально-культурной сфере. - Омск: Омич, 2000
21. Новаторов В.Е. Маркетинговые персонал-технологии в учреждениях культуры. - Омск, 2001
22. Новаторов В.Е. Организация научно-прикладных исследований в практике
23. Новикова Г.Н. Менеджмент творческо-производственной деятельности (технологии, ресурсы) [Текст] : учеб. пособие / Г. Н. Новикова ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. - М. : МГУКИ, 2014. - 98 с. - Библиогр.: с. 93-98. - ISBN 978-5-94778-353-7 : 350-.
24. Нугайбеков Р.А., Максин Д.Г., Ляшук А.В. Корпоративная система управления проектами. От методологии к практике. М.:Алпина Паблишер, 2015. - 236 с.
25. Основы трудового права и охраны труда. Учебное пособие – Редакция АНО «ИБТ»: 2017. - 47 с.
26. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А.В. Ребров. — М. : ИНФРА-М, 2016.- 346 с
27. Северова Л.А. Готовность к профессиональной адаптации: опыт педагогической интерпретации понятия // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. - № 4. – С. 160-163.
28. Северова Л.А. О компетентностном подходе в системе образования менеджеров социально-культурной деятельности в вузах культуры и искусств // Культура и образование, 2014.

29. Северова Л.А. Практико-ориентированные технологии формирования компетенций студентов-менеджеров культуры // Инновационные технологии социокультурного менеджмента: Сб. науч. статей. - М.: МГУКИ, 2014. – Вып.4.

30. Северова Л.А. Проблемы адаптации выпускников социально-культурной сферы вузов культуры и искусств в современных рыночных условиях // Социально-культурная анимация: от идеи к воплощению: Материалы IV межд. форума 8-16 декабря 2009 г. - Москва-Тамбов, 2009. - С. 130-136.

31. Северова Л.А. Развитие предпринимательских способностей у менеджеров социально-культурной деятельности // Инновационные технологии обучения культурно-досуговой деятельности: Сб. науч. статей. - М.: МГУКИ, 2006. – Вып. 7. – С. 80-85.

32. Северова Л.А. Развитие предпринимательских способностей у студентов в рамках реализации проектов социально- культурной сферы / Л.А. Северова // коллективная монография «Социально-культурная деятельность в современном гуманитарном дискурсе». – Москва, 2021. – С. 117-124.

33. Северова Л.А. Ресурсы практико-ориентированной подготовки менеджеров социально-культурной деятельности // Ресурсы управления социально-культурными процессами: Сб. науч. статей. - М.: МГУКИ, 2013. – Вып.3. - С. 120-125.

34. Северова Л.А. Социальная адаптация выпускников вузов культуры и искусств // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2011. - № 3. – С. 224-226.

35. Северова Л.А. Формирование готовности студентов вузов культуры и искусств к художественно-педагогической деятельности // Искусство в современной России: региональный аспект. М.: МГУКИ, 2014.

36. СЕРЕЖКО Т.А. Профессиональная этика и служебный этикет. - Белгород.- 2017. - 283 с.

37. Система управления охраной труда. Учебное пособие в 9 частях – Редакция АНО «ИБТ»: 2017. - 304 с.

38. Слонов Н., Корсаков Ю., Фокина Т. Парадигмы менеджмента и объект административного управления // Городское управление. – 2005. – № 4. – С. 29-43.

39. Суминова Т.Н. Арт-менеджмент: реализация государственной политики в сфере культуры и искусства: Монография [Текст] / Т.Н. Суминова. – М.: Академический проект, 2017. – 167 с.

40. Суминова Т.Н. Арт-менеджмент: теория и практика: Учебник для студентов высших учебных заведений сферы культуры и искусства [Текст] / Т.Н. Суминова. – М.: Академический проект, 2020. – 655 с. – (Gaudeamus).

41. Суминова Т.Н. Творческие/креативные индустрии как вариант модернизации сферы культуры и искусства [Электронный ресурс] // Т.Н. Суминова. – Вестник МГУКИ. – 2012. – 3(47). – С. 30-36. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17912254> (дата обращения: 23.03.2021).

42. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлиной. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2018. — 280 с. — 978-5-394-01749-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85236.html>

43. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — 5- 238-00909-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

44. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под ред. Г.И. Михайлиной. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, 2018. — 280 с. — 978-5-394-01749-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85236.html>.

45. Чижиков В.М. Специалист культуры в зеркале социокультурных процессов общества // Специалист культуры и досуга нового тысячелетия. М.: МГУКИ, 2000. С. 20-32.

46. Шарковская Н.В. Развивающий потенциал интерактивных методов реализации информационно-коммуникационного процесса подготовки кадров социально-культурной деятельности // Подготовка кадров социально-культурной сферы: традиции и стратегии развития. ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный институт культуры. 2019. С. 229-233.

47. Ярошенко Н.Н. Индустрия развлечений в современном культурном пространстве России// Н.Н. Ярошенко. – Вестник МГУКИ. – 2016. – №3(71). – С. 122-132. – [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-razvlecheniy-v-sovremennom-kulturnom-prostranstve-rossii>

48. Ярошенко Н.Н. История и методология теории социально-культурной деятельности: учебник. [Изд. 2-е, испр. и доп.]. М.: МГУКИ, 2013. 455 с.

49. Ярошенко Н.Н., Чижиков В.М. Многофункциональные культурные центры в дискурсе современной российской культуры: монография. – Москва: МГИК, 2017. – 160 с.

#### **Нормативно-законодательные материалы:**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих
4. Профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом (утв. Постановлением Минтруда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. № 691н).
5. ГОСТ 54934-2012/OHSAS 18001-2007 Система менеджмента безопасности труда и охраны здоровья.
6. Единый квалификационный справочник должностей работников культуры, искусства.

#### **Периодические журналы:**

1. Журнал «Управление персоналом» - [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления» - [www.uptp.ru](http://www.uptp.ru)
3. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag)
4. Журнал «Кадровое дело» - <http://www.kdelo.ru/>
5. Журнал «Справочник по управлению персоналом» - <http://www.sup.personal.ru/>
6. Журнал «Справочник руководителя учреждения культуры» - <https://e.rukulturi.ru/>
7. Журнал «Работа с персоналом» - <http://www.hr-journal.ru/>
8. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс] : [Издательская группа «Дело и сервис»]. – [М.]. Режим доступа: <http://dis.ru/kp/>
9. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.].– Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>

#### **Интернет-ресурсы**

1. <http://www.1kadry.ru> Интернет-ресурс Система кадры: актуальные практические материалы по управлению персоналом и кадровому делопроизводству
2. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – [М.], – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
3. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – [М.], – Режим доступа: <http://trainings.ru/>
4. Сайт по кадровому делопроизводству <https://www.kadrovik-praktik.ru/samouchitel-po-kadrovomu-deloproizvodstvu.php>
5. Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менедж-

- мент [Электронный ресурс]. – [М.].– Режим доступа: <http://staff-control.ru/>
6. Консультант плюс, надежная правовая поддержка [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
  8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: <http://www.eLIBRARY.RU>
  9. Ресурс Цифровые учебные материалы <http://abc.vvsu.ru/>
  10. ЭБС «Юрайт»: <http://www.biblio-online.ru/>
  11. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://www.fcior.edu.ru/catalog/meta/5/p/page.html>.

## **7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Предоставление обучающимся доступа к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение:

Операционные системы:

Windows 7 Professional

Пакет офисных программ:

ABBYY FineReader 14 Business 1 year (Per Seat) Academic

Microsoft Office 2016 Outlook

Microsoft Office 2016 Word

Microsoft Office 2016 Excel

Microsoft Office 2016 PowerPoint

Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>

Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>

Университетская библиотека: <http://www.biblioclub.ru/>

Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>

Университетская информационная система России: <http://uisrussia.msu.ru/>

Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>

Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>

Доступ в ЭБС:

– ЛАНЬ Договор с ООО «Издательство Лань» Режим доступа [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com) Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей.

– ЭБС ЮРАЙТ, Режим доступа [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей.

– ООО НЭБ Режим доступа [www.eLIBRARY.ru](http://www.eLIBRARY.ru) Неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей.

## **8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Планы семинаров:**

#### Тема 2.

#### **Методология управления персоналом**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».

2. Управление персоналом как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
  3. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом.
  4. Основные школы и концепции управления персоналом: «научного управления», «человеческих отношений», «человеческих ресурсов».
  5. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
  6. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организацией: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.
  7. Субъекты управления персоналом. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом.
  8. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами.
- «Круглый стол» на тему «Обсуждение статей из профессиональной периодики»**

### Тема 3.

#### **Современная система управления человеческими ресурсами**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.
2. Управление персоналом как система.
3. Краткая характеристика основных элементов системы управления персоналом.
4. Субъекты управления персоналом.
5. Распределение обязанностей между субъектами управления персоналом организации.
6. Аутсорсинг в управлении персоналом.

### Тема 4.

#### **Философия управления персоналом и кадровая политика**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Философия управления персоналом: сущность и виды.
2. Факторы, определяющие философию и политику управления персоналом.
3. Кадровая политика организации: сущность и основные элементы.
4. Цели разработки принципов управления персоналом в организации.
5. Значение кадровой политики для разработки процедур управления персоналом, должностных и технологических (рабочих) инструкций.
6. Анализ методик оценки эффективности. Оценка результатов труда.
7. Определение критериев оценки персонала предприятия (работа с кейсом).

### Тема 5.

#### **HR-технологии управления персоналом организации**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Предметно-целевое содержание управления человеческими ресурсами.
2. Методы и принципы управления человеческими ресурсами современной организации.
3. Характеристики персонала организации.
4. Современные тенденции в эволюции управления человеческими ресурсами.
5. Современные персонал-технологии в процессе управления человеческими ресурсами.
6. Кадровый контроллинг и кадровое планирование в современных организациях.

### Тема 6.

#### **Управление межкоммуникационным общением в организации**

##### **Вопросы для обсуждения:**



1. Теории коммуникации в системе наук.
2. Понятие «коммуникации» и его основные характеристики.
3. Информированность работников как фактор эффективности управления.
4. Анализ нисходящих и восходящих коммуникаций.
5. Характеристика различных систем коммуникаций.
6. Поведение людей и типы их сотрудничества.
7. Личность в системе коммуникаций. Коммуникативные процессы.
8. Психология коммуникации. Эффективные технологии коммуникации.

#### Тема 7.

##### **Управление талантами в сфере культуры**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских учреждений культуры.
2. Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность учреждений культуры
3. Развитие талантливых сотрудников в учреждениях культуры: основные особенности и связь с результатами деятельности.
4. Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в учреждений культуры.
5. Факторы управления талантами в учреждениях культуры: контекстный подход.

#### Тема 8.

##### **Методы принятия управленческих решений**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев
2. Методы ситуационного анализа
3. Методы моделирования
4. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив
5. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив
6. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

#### Тема 9.

##### **Успешная адаптация персонала в учреждениях культуры**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Предметно-целевое содержание адаптации персонала.
2. Основные направления и аспекты профессиональной адаптации.
3. Общая и специализированные программы адаптации.
4. Управление профессиональной адаптацией работников: структурное закрепление, технология процесса управления, информационное обеспечение.
5. Этапы процесса адаптации.

#### Тема 10.

##### **Имидж руководителя учреждения культуры: стратегия формирования**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Личность руководителя и стиль управления.
2. Деловая репутация, формирующая образ организации в глазах общественности.
3. Фактор публичности (рекламной известности).
4. Фирменный стиль (товарный знак, логотип, слоган, фирменная одежда, корпоративная цветовая гамма и пр.)
5. Собирательный образ идеального имиджа руководителя. Структура имиджа организации.

### Тема 12.

#### **Организация процесса набора и процедура отбора персонала**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Планирование потребности в человеческих ресурсах; источники набора персонала.
2. Этапы отбора претендентов на вакантное место.
3. Диагностика профессиональной пригодности.
4. Виды собеседований (интервью) с претендентами на вакантную должность.
5. Современные подходы к формированию человеческих ресурсов компании (аутсорсинг, аутплейсмент), их преимущества и недостатки,

### Тема 13.

#### **Деловая оценка и аттестация персонала**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Основные показатели и методы деловой оценки персонала организации.
2. Организация аттестации персонала: порядок и этапы проведения.
3. Основные компоненты аттестации.
4. Современные принципы подбора и расстановки работников.
5. Оценка деятельности руководителей и специалистов.

### Тема 14.

#### **Командообразование в организации**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Основные характеристики и ступени (этапы) развития команд.
2. Основные принципы и методология командообразования.
3. Стратегии для поддержания эффективного состояния команды.
4. Основные приемы и способы эффективного командообразования.
5. Проблемы командообразования и их устранение.

### Тема 15.

#### **Управление индивидуальной деятельностью сотрудника**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность концепции персонального развития.
2. Типы и этапы деловой карьеры.
3. Основные направления развития карьеры.
4. Объективные и субъективные факторы, влияющие на успех продвижения менеджера по этапам карьеры.
5. Мероприятия по управлению индивидуальной деятельностью сотрудника и развитием карьеры.

### Тема 16.

#### **Управление конфликтами в коллективе учреждения культуры**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Причины возникновения конфликтов в организации.
2. Динамика конфликта и характеристика основных этапов.
3. Стратегии поведения в конфликте.
4. Структурные и межличностные методы управления конфликтами: условия применения.
5. Мероприятия по профилактике и мониторингу конфликтных ситуаций в организации.

### Тема 18.

#### **Мотивация и стимулирование персонала: экономическое, управленческое и психологическое содержание**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Предметно-целевое содержание мотивации в управлении человеческими ресурсами.
2. Проблемы и перспективы развития мотивации персонала в организации.
3. Элементы эффективной системы стимулирования персонала.
4. Современные подходы к мотивации и стимулированию персонала.
5. Формы и системы оплаты труда.

### Тема 18.

#### **Стратегические аспекты развития человеческих ресурсов учреждения культуры**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Цели и задачи стратегического развития человеческих ресурсов.
2. Современные концепции обучения квалифицированного персонала (отечественный и зарубежный опыт).
3. Основные этапы в организации обучения персонала.
4. Виды, формы и методы обучения персонала.
5. Оценка эффективности обучения персонала.

### **8.2. Методические рекомендации к самостоятельной работе студентов**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя такие виды и формы как: подготовка к дискуссии, конспектирование изучаемой литературы, аналитический обзор новой литературы по изучаемой теме, подготовка к практическому занятию, подготовка к дискуссии, презентации.

В ходе лекционных занятий следует вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Следует дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. В ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д.

Подготовить тезисы для выступлений по всем вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления.

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна.

Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры,

поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

*Литература для подготовки:*

1. Новикова, Г. Н. Менеджмент творческо-производственной деятельности (технологии, ресурсы) [Текст] : учеб. пособие / Г. Н. Новикова ; Моск. гос. ун-т культуры и искусств. - М. : МГУКИ, 2014. - 98 с.

2. Ярошенко, Н. Н. История и методология теории социально-культурной деятельности : учебник / Н. Н. Ярошенко. - М. : МГУКИ, 2007. - 359 с.

*Требования к дискуссии*

Дискуссия - это обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей ее от других видов спора, является аргументированность.

Дискуссия предполагает выработку и активное продвижение своей точки зрения по изучаемой проблеме, умение выслушать альтернативную точку зрения, вступить в полемику, на основе изложения и учета всех точек зрения прийти к объективному результату.

Основные шаги при подготовке к дискуссии.

Выбор темы дискуссии определяется целями обучения и содержанием учебного материала. При этом на обсуждение обучающихся выносятся темы, имеющие проблемный характер, содержащие в себе противоречивые точки зрения, дилеммы, затрагивающие привычные установки обучающихся. Тема разбивается на отдельные вопросы, которые сообщаются обучающимся. Указывается литература, справочные материалы, необходимые для подготовки к дискуссии.

Проведение дискуссии:

- формулирование проблемы и целей дискуссии;
- создание мотивации к обсуждению - определение значимости проблемы, указание на нерешенность и противоречивость вопроса и т.д.;
- установление регламента дискуссии и ее основных этапов;
- совместная выработка правил дискуссии;
- выяснение однозначности понимания темы дискуссии, используемых в ней терминов, понятий.

Приемы введения в дискуссию:

- предъявление проблемной ситуации;
- демонстрация видеосюжета;
- демонстрация материалов (статей, документов);
- ролевое проигрывание проблемной ситуации;

- анализ противоречивых высказываний - столкновение противоположных точек зрения на обсуждаемую проблему;
- постановка проблемных вопросов;
- альтернативный выбор (участникам предлагается выбрать одну из нескольких точек зрения или способов решения проблемы).

Приемы введения в дискуссию:

- предъявление проблемной ситуации;
- демонстрация видеосюжета;
- демонстрация материалов (статей, документов);
- ролевое проигрывание проблемной ситуации;
- анализ противоречивых высказываний - столкновение противоположных точек зрения на обсуждаемую проблему;
- постановка проблемных вопросов;
- альтернативный выбор (участникам предлагается выбрать одну из нескольких точек зрения или способов решения проблемы).

*Требования к компьютерной презентации:*

Компьютерная презентация – это электронный мультимедийный документ, который создают и используют для подачи информации широкой аудитории в наглядном и лаконичном виде.

Презентация оформляется по определенной структуре:

- титульный лист с входными данными;
- текст хорошо написан и сформированные идеи ясно изложены и структурированы в презентации;
- слайды представлены в логической последовательности;
- список источников информации.

Защита учебного проекта – презентации:

Защита проводится в виде устной защиты проекта перед слушателями с мультимедийной презентацией.

Форма и содержание защиты проекта должны предусматривать наличие всех компонентов:

1. Актуальность и значимость темы, цель и задачи.
2. Полнота раскрытия темы.
3. Определение понятий заявленной темы.
4. Теоретические аспекты, структура, концепции, модели (с упоминанием известных исследователей, ученых, психологов по проблеме).
5. Оригинальность решения проблемы.
6. Ценность и новизна полученного проектного продукта или процесса.
7. Самостоятельность работы над проектом.
8. Научность, артистизм, убедительность и выразительность выступления.
9. Адаптация творческого проекта к новым реалиям в социально-культурной деятельности.
10. Раскрытие содержания проекта на презентации.
11. Использование средств наглядности, стиль презентации.
12. Ответы на вопросы (возможен интерактив с аудиторией).
13. Практический анализ заявленной темы и применение в социально-культурной сфере (примеры).
14. Выводы и рекомендации для учреждения культуры
15. Используемая литература

*Требования к выполнению тестов:*

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся варианты ответов. При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:

- а) проработать информационный материал по дисциплине;
- б) выяснить все условия тестирования: сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.
- в) приступая к работе с тестами, внимательно прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выбрать правильный ответ.
- г) если встречен трудный вопрос, следует перейти к другим вопросам; к трудному вопросу необходимо вернуться позже.
- д) важно оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

#### *Требования к конспекту:*

Конспект – это систематическая, логически связанная запись, объединяющая план, выписки, тезисы или, по крайней мере, два из этих типов записи. Исходя из определения, выписки с отдельными пунктами плана, если в целом они не отражают логики произведения, если между отдельными частями записи нет смысловой связи, – это не конспект.

В отличие от тезисов и выписок, конспекты при обязательной краткости содержат не только основные положения и выводы, но и факты, и доказательства, и примеры, и иллюстрации. Поэтому то, что в начале кажется второстепенным, может со временем оказаться ценным и нужным. С другой стороны, утверждение, не подкрепленное фактом или примером, не будет убедительным и трудно запоминается.

#### *Типы конспектов:*

- Плановый.
- Текстуальный.
- Свободный.
- Тематический.

#### *Краткая характеристика типов конспектов:*

1. Плановый конспект: являясь сжатым, в форме плана, пересказом прочитанного, этот конспект – один из наиболее ценных, помогает лучше усвоить материал еще в процессе его изучения. Он учит последовательно и четко излагать свои мысли, работать над книгой, обобщая содержание ее в формулировках плана. Такой конспект краток, прост и ясен по своей форме. Это делает его незаменимым пособием при быстрой подготовке доклада, выступления. Недостаток: по прошествии времени с момента написания трудно восстановить в памяти содержание источника.

2. Текстуальный конспект – это конспект, созданный в основном из отрывков подлинника – цитат. Это прекрасный источник дословных высказываний автора и приводимых им фактов. Текстуальный конспект используется длительное время. Недостаток: не активизирует резко внимание и память.

3. Свободный конспект представляет собой сочетание выписок, цитат, иногда тезисов, часть его текста может быть снабжена планом. Это наиболее полноценный вид конспекта.

4. Тематический конспект дает более или менее исчерпывающий ответ на поставленный вопрос темы. Составление тематического конспекта учит работать над темой, всесторонне обдумывая ее, анализируя различные точки зрения на один и тот же вопрос. Таким образом, этот конспект облегчает работу над темой при условии использования нескольких источников.

#### *Как составить конспект:*

- прочитайте текст учебника;
- определите в тексте главное содержание, основные идеи, понятия, закономерности, формулы и т.д.;

- выделить взаимосвязи;
- основное содержание каждого смыслового компонента законспектируйте в виде кодированной информации после наименования темы в тетради;
- прочтите еще раз текст и проверьте полноту выписанных идей;
- сформулируйте не менее трех вопросов разного уровня сложности, запишите вопросы в тетрадь;
- каждому вопросу определите значок степени сложности и найдите возможный ответ;
- внимательно прочитайте материал;
- определите основные смысловые части учебной информации по плану общей схемы;
- определите центральную часть О.К., т.е. его «ассоциативный узел» в виде систематического класса и его особенностей;
- определите цель составления конспекта.

Читая изучаемый материал в первый раз, подразделяйте его на основные смысловые части, выделяйте главные мысли, выводы.

Если составляется план-конспект, сформулируйте его пункты и определите, что именно следует включить в план-конспект для раскрытия каждого из них.

Наиболее существенные положения изучаемого материала (тезисы) последовательно и кратко излагайте своими словами или приводите в виде цитат.

В конспект включаются не только основные положения, но и обосновывающие их выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).

Составляя конспект, можно отдельные слова и целые предложения писать сокращенно, выписывать только ключевые слова, вместо цитирования делать лишь ссылки на страницы конспектируемой работы, применять условные обозначения.

Чтобы форма конспекта как можно более наглядно отражала его содержание, располагайте абзацы "ступеньками" подобно пунктам и подпунктам плана, применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте карандаши и ручки разного цвета.

Используйте реферативный способ изложения (например: «Автор считает...», «раскрывает...»).

Собственные комментарии, вопросы, раздумья располагайте на полях.

### ***Темы для самостоятельной работы студентов***

Тема	Содержание заданий, выносимых на СРС
Технология управления персоналом (подбор, отбор, найм персонала).	Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.
Адаптация работника в организации.	В самом общем виде адаптация – «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию.
Мотивация персонала.	Трудовая мотивация рассматривается как процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса факторов внешнего и внутреннего характера.
Планирование карьеры работника.	Расстановка персонала дает возможность провести эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, условий и оплаты труда персонала. Расстановка кадров является одним из важ-

	нейших этапов кадровой работы. Основные типовые модели построения карьеры.
Оценка эффективности персонала. Аттестация персонала.	Методика комплексной аттестации персонала. Аттестация рассматривается как форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.
Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в Российской Федерации.	Основные тенденции управления персоналом на современном этапе ориентированы на учет социально-экономических и социально-психологических факторов. Управление персоналом в России выстраивается с учетом совокупности форм и методов управления, характерных для других стран.
Структура кадровой службы в бизнесе.	Факторы, влияющие на роль и место кадровой службы в системе управления персоналом. Модель Ульриха.
Профессиональная квалификация работников кадровых служб.	Реализация кадровой политики и выполнения основных функций кадровой работы требует высококвалифицированных, профессионально способных работников служб персонала.
Современная кадровая политика.	Понятие и основы современной кадровой политики. Типы кадровой политики. Значение кадровой политики в современных условиях функционирования экономики.
Кадровый аудит.	Один из видов проверки документации по персоналу в организации – кадровый аудит. Законодательством регламентируется процесс того, как должны заполняться трудовые книжки, какую документацию необходимо вести бухгалтерии, отделу кадров.

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.

При изучении дисциплины обучающимися используются следующие информационные технологии:

- аудиовизуальное представление обучающимся с помощью компьютера содержания отдельных тем дисциплины на лекционных занятиях;
- предоставление обучающимся доступа к учебному плану, рабочей программе дисциплины в электронной форме, к электронно-библиотечной системе института, содержащей учебно-методические материалы по дисциплине в электронной форме, к информационным справочным системам, которые используются при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, посредством электронной информационно-образовательной среды института из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;
- фиксация хода образовательного процесса по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института;
- формирование электронного портфолио обучающегося по дисциплине посредством электронной информационно-образовательной среды института.

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется следующее лицензионное программное обеспечение:

Word, Excel, Power Point;  
 Adobe Photoshop;  
 Adobe Premiere;  
 Power DVD;



## **10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Учебные занятия по дисциплине «HR-технологии в сфере культуры» проводятся в аудиториях, оснащенных видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения и экраном (видеопроектор; ноутбук; экран).

Аудитории для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду МГИК.

## **11. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - зачёт проводится в устной форме или выполняются тестовые задания.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - зачёт проводится в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - зачёт проводится в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

Разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по **направлению 51.04.03 «Социально-культурная деятельность**, программе подготовки «Менеджмент в сфере государственной культурной политики».

Составитель: Северова Л.А., кандидат пед. наук, доцент

**АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**HR-ТЕХНОЛОГИИ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ**  
(наименование дисциплины (модуля))

51.04.03 Социально-культурная деятельность

**Программа подготовки Менеджмент в сфере государственной культурной политики**

**1. Цель освоения дисциплины.** Целью дисциплины является построение системной эффективной модели управления человеческими ресурсами в системе государственной культурной политики. Данная цель может быть достигнута путем решения ряда сложных системных задач, в первую очередь, формирования у обучающихся способности принимать комплексные решения в HR-сфере, выстраивать эффективную систему управления талантами, обучения и развития персонала.

В задачи дисциплины входит формирование знаний о культурной политике государства и формах прогнозирования, проектирования, регулирования и организационного обеспечения в динамике культурных процессов (Указ Президента РФ от 24.12.2014 г.), Распоряжение Правительства РФ от 29.02.2016 № 326-р (ред. от 30.03.2018) «Об утверждении Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 г.»; изучение основных юридических документов, регламентирующих деятельность учреждений сферы культуры; формирование умений и навыков использования комплекса технологий реализации культурной политики в социально-культурной деятельности.

Соответственно, в рамках дисциплины обучающиеся изучают не только основные процессы в сфере управления человеческими ресурсами, но и адаптируют их к социально-культурной деятельности.

Освоение дисциплины предполагает не только получение глубоких теоретических знаний и практических навыков в области построения системы управления человеческими ресурсами, но и формирование комплексного взгляда на принятие управленческих решений в HR-сфере, учитывающего взаимосвязи менеджмента, права, экономики и психологии управления в системе государственной культурной политики.

Данной дисциплине свойственен системный подход в изложении и усвоении материала, что должно способствовать возникновению у магистра целостного представления о применении HR-технологий в современном менеджменте.

**2. Место дисциплины в структуре ОП.** Дисциплина относится к блоку учебного плана по программе магистратуры ОПОП 51.04.03 Социально-культурная деятельность программы «Менеджмент в сфере государственной культурной политики».

Дисциплина изучается в 1 семестре.

Изучение дисциплины «HR-технологии в сфере культуры» взаимосвязано со следующими дисциплинами учебного плана ОПОП 51.04.03 Социально-культурная деятельность «Менеджмент в сфере государственной культурной политики»: «История и методология теории социально-культурной деятельности», «Управление проектами в сфере культуры».

**3. Формируемые универсальные и профессиональные компетенции в результате освоения дисциплины:**

УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
ОПК-3	Способен руководить коллективом в сфере профессиональной и педагогической деятельности на основе норм социальной и этической ответственности.

ПК-13	Владеть приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала
-------	--

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Коды формируемых компетенций	Наименование компетенции и ее краткая характеристика	Характеристика обязательного (порогового) уровня сформированности компетенции у выпускника вуза		
		Знать	Уметь	Владеть
УК-3.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	- принципы и основные алгоритмы принятия решений в нестандартных ситуациях, иметь представления о социальной и этической ответственности за принятые решения	- критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач	- умением находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них социальную и этическую ответственность
ОПК-3	Способен руководить коллективом в сфере профессиональной и педагогической деятельности на основе норм социальной и этической ответственности.	- принципы и основные алгоритмы принятия решений в нестандартных ситуациях, иметь представления о социальной и этической ответственности за принятые решения	- критически оценивать принятые решения; избегать автоматического применения стандартных форм и приемов при решении нестандартных задач	- умением находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовностью нести за них социальную и этическую ответственность
ПК-13	Владеть приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала	- приемы и методы работы с персоналом - определение стратегических и тактических принципов работы с персоналом	- принимать и реализовывать решения, связанные с работой персонала; - находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях - контролировать деятельность работы персоналом	- навыками оценки качества и результативности труда персонала; - технологиями прогнозирования результатов работы с персоналом; - навыками оперативного изменения приемов и методов работы с персоналом для повышения результативности труда

В результате освоения дисциплины студент должен:

- знать:
  - современные концепции управления человеческими ресурсами организации;
  - роль, место и значение кадровой политики организации в системе менеджмента;
  - формы, методы и механизмы создания и функционирования службы персонала организации;
  - классификации и пути создания определенных организационных культур;
  - модели лидерства и командообразования;

- особенности управления конфликтами, стрессами и временем;
- опыт российских и зарубежных компаний в сфере управления человеческими ресурсами;
- действующее трудовое законодательство и практику его применения;
- особенности ответственности за нарушение трудового законодательства;
- нормы и принципы международно-правового регулирования труда;
- опыт стран развитой рыночной экономики в сфере регулирования социально-партнерских и трудовых отношений.
- особенности индивидуально-договорного, коллективно-договорного и локального нормативно го регулирования трудовых отношений на локальном уровне;
  - уметь:
    - управлять человеческими ресурсами в учреждении культуры;
    - организовывать работу по закреплению на локальном уровне основных управленческих процессов в HR-сфере;
    - формировать кадровую политику учреждения культуры с учетом требований действующего законодательства;
    - разрабатывать локальные нормативные акты учреждения культуры;
    - разрабатывать основные виды договоров и соглашений в области трудового права.
  - владеть навыками:
    - разработки кадровой политики учреждения культуры;
    - принятия управленческих решений в кадровой сфере учреждения культуры;
    - построения эффективных кадровых процессов в учреждении культуры.

4. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы – 144 академических часов.

### **5. Образовательные технологии.**

При реализации учебного материала используются следующие виды образовательных технологий: проблемное обучение с постановкой проблемных вопросов и решения педагогических задач, технология коллективной мыследеятельности, технология коллективного взаимообучения на основе организации диалога, сочетательного диалога, организации работы в микрогруппах сменного состава.

### **6. Форма контроля – экзамен.**