

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«КРЫМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВ И ТУРИЗМА»
(ГБОУ ВО РК «КУКИиТ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности**

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель, председателя учебно-методического совета ГБОУ ВО РК «Крымский университет культуры, искусств и туризма»

А.Ю. Микитинец
протокол УМС от 20.04.2026г. №5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.14 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Направление подготовки

51.03.03 Социально-культурная деятельность

Профиль

Менеджмент социально-культурной деятельности

Квалификация Бакалавр

Форма обучения

очная/заочная

Нормативный срок освоения

Основной профессиональной образовательной программы 4/5 года

Симферополь, 2026

Рабочая программа дисциплины Б1.В.14 Управление персоналом в социально-культурной деятельности разработана для обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность.

Программа составлена в соответствии с Основной профессиональной образовательной программой, утвержденной Ученым советом ГБОУ ВО РК «КУКИиТ» протокол от 21.04.2026г. № 4, разработанной на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 декабря 2017 г. №1179.

Рабочая программа дисциплины разработана:
кандидат экономических наук, доцент
кафедры туризма, менеджмента и
социально-культурной деятельности _____ /С.Д. Димитриева/

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности протокол от 30.03.2026г. №8

Заведующий кафедрой _____ /Э. Э. Ибрагимов/

Представители работодателя:

Муниципальное бюджетное учреждение культуры
культурно-досуговый центр им. Т.Г. Шевченко
муниципального образования
городской округ Симферополь

Директор



_____ /Л. В. Дроздова/

1. Цели и задачи дисциплины

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность.

Цель дисциплины: обучение обучающихся профессиональным теоретическим знаниям и практическим навыкам в области управления персоналом в социально-культурной деятельности, формирование у них компетенций, направленных на самостоятельное формирование, развитие и управление системой управления персоналом.

Задачи дисциплины:

- *подготовить* будущих специалистов к использованию полученных знаний и умений в своей практической работе;
- *сформировать* знания об основах управления персоналом социально-культурной деятельности;
- *приобщить* к использованию методов и принципов управления персоналом, используемых в учреждениях социально-культурной сферы;
- *дать представление* о научных основах управления персоналом; о роли и значении управления персоналом в деятельности организации.

Общая трудоёмкость дисциплины для очной и заочной форм обучения составляет 7 зачётных единиц, 252 часа.

Для очной формы обучения аудиторные занятия – 104 часа, самостоятельная работа – 112 часов, промежуточная аттестация – 36 часов.

Для заочной формы обучения аудиторные занятия – 78 часов, самостоятельная работа – 165 час, промежуточная аттестация – 9 часов.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность

Шифр и содержание компетенции	Индекс индикатора компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатора компетенции)	Знать	Уметь	Владеть
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1. Знает основные концепции, принципы, методы и подходы осуществления социального взаимодействия и построения	Раздел 1. Общие положения теории управления персоналом	Основные концепции и принципы управления персоналом в учреждениях СКД, подходы осуществления социального взаимодействия и		

	эффективной командной работы.		построения эффективной командн		
	УК-3.2. Умеет определять свою роль в команде и выполнять обозначенные функции; осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	Раздел 3. Инструменты кадровой работы в организации Раздел 4. Субъекты и системы управления персоналом в организации		определять свою роль в команде и выполнять обозначенные функции в учреждениях СКД, осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать роль в команде в рамках функций управления персоналом	
	УК-3.3. Владеет навыками координации общих действий для достижения целей команды; социального взаимодействия и реализации своей роли в команде.	Раздел 1. Общие положения теории управления персоналом Раздел 3. Инструменты кадровой работы в организации			Навыками координации общих действий для достижения целей команды учреждения СКД, социального взаимодействия и реализации своей роли в команде.
ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности	ПК–1.1. Знает общую теорию и технологии менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Общие положения теории управления персоналом	Общую теорию управления персоналом в сфере социально-культурной деятельности		
	ПК–1.2. Умеет осуществлять организацию деятельности учреждения культуры в целом и его подразделений на основе базовых технологий менеджмента и маркетинга; принимать обоснованные управленческие решения в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 2. Кадровые технологии в управлении персоналом организации Раздел 3. Инструменты кадровой работы в организации Раздел 4. Субъекты и системы управления персоналом в организации		Осуществлять организацию деятельности учреждения культуры и его подразделений на основе технологий управления персоналом, принимать управленческие решения в сфере СКД	

	ПК–1.3. Владеет современными методами и технологиями менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 2. Кадровые технологии в управлении персоналом в организации Раздел 3. Инструменты кадровой работы в организации Раздел 4. Субъекты и системы управления персоналом в организации			Современными методами и технологиями управления персоналом в сфере СКД
--	---	---	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Код УД ОПОП	Учебный блок
Б1	Блок 1. Дисциплины (модули)
Б1.В	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Б1.В.14	Управление персоналом в социально-культурной деятельности

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Для очной формы обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)		112							64	48
в том числе										
Лекции (Л)		56							32	24
Семинарские занятия (С)										
Практические занятия (ПР)		56							32	24
Самостоятельная работа обучающегося (СРО) (всего)		104							44	60
Промежуточная аттестация										
Зачет (Зач)										
Экзамен (Экз)		36								36
Курсовая работа (Кур)										
Контрольная работа (КР)										
Общая трудоемкость	7 з.е.	252							108	144

Для очно-заочной формы обучения
Учебным планом не предусмотрено

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)												
в том числе												
Лекции (Л)*												
Семинарские занятия (С)*												
Практические занятия (ПР)*												
Индивидуальные занятия (Инд)*												
Самостоятельная работа обучающихся (СРО) (всего)												
Промежуточная аттестация												
Зачет (Зач)*												
Зачет с оценкой (ЗачО)*												
Экзамен (Экз)*												
Курсовая работа/ проект (КР/КП)*												
Общая трудоемкость	з.е.											

Для заочной формы обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)		78							24	24	30	
в том числе												
Лекции (Л)		36							12	12	12	
Семинарские занятия (С)												
Практические занятия (ПР)		42							12	12	18	
Самостоятельная работа обучающегося (СРО) (всего)		165							48	48	69	
Промежуточная аттестация												
Зачет (Зач)												
Экзамен (Экз)		9									9	
Курсовая работа (Кур)												
Контрольная работа (КР)												
Общая трудоемкость	7 з.е.	252							72	72	108	

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества астрономических часов и видов учебных занятий

5.1. Содержание разделов дисциплины, структурированное по темам

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание дисциплины по темам
1.	Общие положения теории	1.1. Тема 1. Концептуальные основы теории управления персоналом в социально-культурной деятельности

	управления персоналом	Понятие управления персоналом. Принципы управления персоналом. Задачи управления персоналом. Изменение взглядов на роль сотрудников и подходы к управлению персоналом. Технократический и гуманистические подходы к персоналу. Гуманизация управления персоналом. Модели управления персоналом. Этапы развития концепции управления персоналом. Цифровизация процесса управления персоналом. Ключевые кадровые технологии в условиях цифровых трансформаций. 1.2. Тема 2. Численность и структура персонала организации Структура персонала организации. Основные категории персонала организации. Численность персонала. Нормативная, явочная, списочная численность персонала. Движение персонала и его анализ. Оборот персонала по приёму и по выбытию. Текучесть персонала. Статистическая и аналитическая структура персонала. Понятия «специальность», «профессия», «квалификация». Профессиональные стандарты в управлении персоналом учреждений СКД. 1.3. Тема 3. Кадровая политика и стратегия в области персонала Политика в области человеческих ресурсов и факторы, её обуславливающие. Понятие кадровой политики организации. Факторы, влияющие на кадровую политику организации. Функции кадровой политики. Задачи и принципы кадровой политики. Классификация кадровой политики. Стратегии управления человеческими ресурсами. Задачи персонал-стратегии. Типы кадровых стратегий. Этапы формирования кадровых стратегий. Кадровые и корпоративные стратегии организации. 1.4. Тема 4. Планирование персонала организации Понятие и принципы планирования персонала. Стадии кадрового планирования. Задачи кадрового планирования. Методы планирования в работе с персоналом. Планирование потребности в персонале. План потребности в персонале. Классификация планов по персоналу. Этапы кадрового планирования. Методы определения потребности в персонале. Планирование персонала его функции. Принципы планирования человеческих ресурсов. Методы планирования персонала. Цикл планирования персонала. Виды планов по персоналу. Потребность в персонале и способы её расчёта. 1.5. Тема 5. Кадровые службы и их функции в организациях Служба персонала и ее функции. История и значение кадровых служб. Основные функции кадровых служб и служб персонала. Структура кадровой службы. Социальное партнёрство в организации 1.6. Тема 6. Организация деятельности труда и заработной
--	-------------------------------------	--

		платы Понятие и элементы организации труда. Формы организации труда. Индивидуальная и коллективная работа. Гибкие формы занятости (удаленная работа, гибкий график). Особенности организации труда в творческих сферах. Эргономика и безопасность труда. Нормирование труда. Системы заработной платы. Современные тенденции в организации труда и оплате. Гибридные форматы работы (удаленка, фриланс). Геймификация и новые системы мотивации. Автоматизация расчета зарплаты (HR-системы, биометрический учет).
2.	Кадровые технологии в управлении персоналом организации	2.1. Тема 7. Формирование персонала организации. Формирование и привлечение персонала организации. Подбор персонала и его процедуры. Модели привлечения персонала. Профессиограмма и методы её составления. Профессиональная карта. Модель компетенций организации как стратегический базис критериев для найма персонала. Требования к претендентам. Внешние и внутренние источники подбора персонала. Методы подбора персонала. Понятие отбора персонала. Этапы и принципы отбора персонала. Критерии отбора персонала. Технология процесса отбора персонала. Методы отбора персонала. Принятие решения по отбору персонала. Приём на работу. Оформление трудового договора с сотрудниками. 2.2. Тема 8. Трудовая адаптация персонала в организации. Понятие и виды трудовой адаптации персонала. Структура и этапы трудовой адаптации персонала. Организация процесса адаптации персонала в организации. Адаптационные кадровые технологии в организации и участники адаптационного процесса. Проблемы социально-психологической адаптации различных категорий работников. Особенности физиологической адаптации человека к режиму работы. Стресс, вызванный адаптацией сотрудников на рабочем месте и пути его преодоление. 2.3. Тема 9. Развитие персонала организации Понятие и цель развития персонала организации. Виды развития персонала. Саморазвитие (самосовершенствование) персонала. Коучинг. Профессиональное обучение, подготовка и переподготовка. Повышение квалификации, профессионального мастерства менеджеров и специалистов. Тренинг и его формы. Организация и цели профессионального обучения. Формы обучения персонала. Особенности повышения профессионального и творческого мастерства менеджеров и сотрудников. 2.4. Тема 10. Управление служебно-профессиональным продвижением и деловой карьерой персонала. Работой с кадровым резервом в организации.

		Понятие и этапы служебно-профессионального продвижения персонала в организации. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей в организации. Схема служебно-профессионального продвижения управленческого персонала. Организация работы с кадровым резервом. Понятие кадрового резерва. Классификация кадрового резерва. Критерии отбора персонала в кадровый резерв. Управление кадровым резервом в организации. Подходы к управлению кадровым резервом в организации. Виды кадрового резерва. Стратегии управления кадровым резервом. 2.5. Тема 11. Кадровые технологии формирования лояльности сотрудников к организации Понятие лояльности персонала. Значение лояльности персонала для организации. Связь лояльности и жизнеспособность организации. Уровни лояльности персонала. Методы оценки лояльности персонала. Технологии формирования лояльности персонала организации. Управление лояльностью персонала организации. 2.6. Тема 12. Оценка эффективности персонала в учреждениях СКД Сущность оценки персонала как кадровой технологии. Основные понятия в оценке персонала. Классификация и виды оценки персонала. Технология и этапы оценки персонала. Методы оценки персонала. Традиционные методы оценки персонала. Современные методы оценки персонала. Деловая оценка персонала. Оценка результативности труда персонала. Аттестация как форма оценки персонала. 2.7. Тема 13. Мотивация и стимулирование труда персонала организации Понятие мотивации и её роль в достижении целей управления организацией. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Потребность как основной элемент процесса мотивации. Принципы мотивационного механизма. Мотивационная структура личности. Мотивационные принципы организации труда. Вознаграждение персонала и оплата труда: сущность, цели, формы и системы. Планирование фонда заработной платы на предприятии. Совершенствование оплаты труда как фактор мотивации. Компенсации. Материальная помощь. Социальное, медицинское и пенсионное страхование. Нематериальные методы мотивации. Особенности мотивации творческих работников. 2.8. Тема 14. Расторжение трудовых отношений и технологии высвобождения персонала Понятие высвобождения персонала. Виды высвобождения
--	--	---

		персонала. Мероприятия по высвобождению персонала. Причины высвобождения персонала. Технология высвобождения персонала в организации. Правовое регулирование расторжения трудового контракта в Российской Федерации. Способы рационализации численности персонала в организации.
		2.8. Тема 15. Контроль и управление эффективностью персонала Понятие контроля персонала. Виды контроля персонала. Предпосылки и методы контроля персонала в организации. Этапы контроля персонала в организации. Категории персонала организации для осуществления контроля и его порядок в организации. Управление эффективностью персонала в организации.
3	Инструменты кадровой работы в организации	3.1. Тема 16. Методы оценки персонала в организации Понятие оценки персонала. Факторы критерии и показатели оценки. Оценка управленческого персонала. Способы сбора оценочной информации. Оценочные процедуры. Измерения величины оценки персонала. Представление величины оценки персонала. Качественные методы оценки персонала. Количественные методы оценки персонала. Комбинированные методы оценки персонала. Современные методы оценки персонала
		3.2. Тема 7. Кадровые собеседования как инструмент отбора персонала в организацию Понятие и задачи кадрового собеседования. Принципы кадрового собеседования. Виды кадровых собеседований. Организация и правила проведения кадровых собеседований. Вопросы кадровых собеседований. Собеседование по компетенциям. Типы собеседований по компетенциям.
		3.3. Тема 18. Документы, содержащие первичную информацию о персонале и их использование в кадровой работе Резюме и порядок его составления. Автобиографии и их анализ. Анкета и её разновидности. Характеристики и рекомендательные письма. Методы проверки документов содержащих первичную информацию о персонале. Использование документов, содержащих первичную информацию о персонале, в кадровом делопроизводстве.

		3.5. Тема 19. Документы по персоналу в организации Ведение кадрового делопроизводства и кадрового учета в организации. Документы по учёту кадров. Документы по учёту рабочего времени. Документы по учету расчетов с персоналом по оплате труда. Другие документы в сфере управления персоналом. Автоматизация и цифровизация функции кадрового учета и делопроизводства в организации. Тема 20. Управление профориентацией Профориентация, профессиональное самоопределение, карьерная навигация. Специфика профориентации в социально-культурной сфере. Основные цели профориентационной работы. Задачи профориентации. Субъекты и объекты профориентации в СКД. Методы и формы профориентационной работы. Традиционные методы Профориентационные лекции, семинары, экскурсии. Мастер-классы и встречи с профессионалами. Ярмарки профессий и дни открытых дверей. Инновационные методы: Онлайн-курсы и вебинары. VR-технологии и интерактивные симуляторы. Геймификация в профориентации (квесты, деловые игры). Формы работы в учреждениях СКД 3.6. Тема 21. Тесты и их использование при отборе и оценке кадров Тесты и их использование при отборе и оценке персонала. Роль тестирования в кадровой работе. Типы тестов. Виды тестов. Достоинства и недостатки тестов как инструмента оценки персонала.
		4.1. Тема 22. Учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях Учёт личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях. Личность и факторы, влияющие на неё. Направленность личности и её учёт в управлении персоналом. Способности личности и их влияния на работу персонала. Темперамент личности и его типы. Характер личности и учёт его особенности в управлении персоналом. Личность и её окружение. Статус, авторитет, престиж личности и их значение в управлении персоналом. 4.2. Тема 23. Трудовой коллектив Понятие и признаки трудового коллектива. Виды коллективов. Команда - разновидность коллектива. Психологическая характеристика коллектива. Процесс создания и развития коллектива. Конформизм и его роль в управлении коллективом. 4.3. Тема 24. Руководитель в организации Руководитель и его функция на разных уровнях управления. Функции руководителей. Качество необходимое руководителю. Типы руководителей. Администраторы и лидеры. Основы власти руководителя. Карта ключевых задач руководителя.
4	Субъекты и системы управления персоналом в организации	

		Официальные и неофициальные обязанности руководителя. Специфика женщин-руководителей. Особенности российских руководителей.
		4.4. Тема 25. Подчиненные в организации Подчинённые в организации и их основные типы. Психологические типы подчинённых и методы работы с ними. Основные психологические типы подчинённых. Основные права и обязанности подчиненных. Нарушения трудовой дисциплины и их основные причины. Материальная ответственность работника
		4.5. Тема 26. Управление талантами. Программы удержания талантливых сотрудников. Кадровый резерв. Понятие таланта и его роль в социально-культурной деятельности. Идентификация и развитие талантов среди сотрудников.

5.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов, видов учебных занятий и форм проведения

7 семестр

5.2.1. Для очной формы обучения

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского/ практического типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/ акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/ акад. часы	Занятия семинарского / практического типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 1. Общие положения теории управления персоналом	Тема 1. Концептуальные основы теории управления персоналом в социально-культурной деятельности	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 2. Численность и структура персонала организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 3. Политика и стратегия в области персонала	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 4. Планирование	УК-3.1	2	Не		2	Обсужден	Не		4	Повторение и закрепление

	персонала организации	УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		предусмотрено			ие вопросов семинара- диспута, практические задания	предусмотрено			знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 5. Кадровые службы и их функции в организациях	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара- диспута, практические задания			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 6. Организация деятельности труда и заработной платы	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара- диспута, практические задания			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Контрольная точка 1	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Проектное задание «Разработка системы управления персоналом для учреждения социально- культурной деятельности»							Подготовка к контролю
Раздел 2. Кадровые технологии в управлении персоналом организации	Тема 7. Формирование персонала организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара- диспута, практические задания			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

Тема 8. Трудовая адаптация персонала в организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
Тема 9. Развитие персонала организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
Тема 10. Управление служебно-профессиональным продвижением и деловой карьерой персонала. Работой с кадровым резервом в организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
Тема 11. Кадровые технологии формирования лояльности сотрудников к организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
Тема 12. Оценка персонала в организации в учреждениях СКД	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
Тема 13. Мотивация и стимулирование труда	УК-3.1 УК-3.2	2			2	Обсуждени е вопросов			2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции,

	персонала организации.	УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3					семинара- диспута, практическ ие задания				работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 14. Расторжение трудовых отношений и технологии высвобождения персонала.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 15. Контроль и управление эффективностью персонала.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Контрольная точка 2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю
ИТОГО	108		32	32						44	

8 семестр

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 3. Инструменты кадровой работы в	Тема 16. Методы оценки персонала в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута,	Не предусмотрено		5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к

организации		ПК-1.2 ПК-1.3					практическое задание				занятиям практического типа
	Тема 17. Кадровые собеседования как инструмент отбора персонала в организацию	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 18. Документы, содержащие первичную информацию о персонале и их использование в кадровой работе	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 19. Документы по персоналу в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 20. Управление профориентацией	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания			5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 21. Тесты и их использование при отборе и оценке кадров	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания			5	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
Контрольная точка 1		УК-3.1 УК-3.2		Проектное задание «Разработка системы оценки и отбора							Подготовка к контролю

		УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		персонала для учреждения социально-культурной деятельности»							
Раздел 4. Субъекты и системы управления персоналом в организации	Тема 22. Учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 23. Трудовой коллектив	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 24. Руководитель в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	4			4	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 25. Подчиненные в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

	Тема 26. Управление талантами	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Контрольная точка 2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю
Промежуточ ная аттестация	Экзамен Раздел 1-4 Тема 1-26		УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3			Тестовые задания					
ИТОГО	144		24	24						60	36
Промежуточная аттестация - экзамен											

5.2.2. Для очно-заочной формы обучения

Учебным планом не предусмотрено

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/ акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/ акад. часы	Занятия семинарского типа (акад.часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия	Практические занятия		Индивидуальные занятия				
Раздел 1											
	Контрольная точка 1										
Раздел 2											

	Контрольная точка 2										Подготовка к контролю
											Проведение групповой консультации
											Подготовка к промежуточной аттестации
ИТОГО											
Промежуточная аттестация – экзамен											

5.2.3. Для заочной формы обучения

7 семестр

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 1. Общие положения теории управления персоналом	Тема 1. Концептуальные основы теории управления персоналом в социально-культурной деятельности	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	Не предусмотрено		0		Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 2. Численность и структура персонала организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	Не предусмотрено		0		Не предусмотрено		4	
	Тема 3. Политика и стратегия в области персонала	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	0	Не предусмотрено		0		Не предусмотрено		4	

		ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3									
	Тема 4. Планирование персонала организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания	Не предусм отрено		4	
	Тема 5. Кадровые службы и их функции в организациях	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	Не предусмотре но		0				4	
	Тема 6. Организация деятельности труда и заработной платы	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0	Не предусмотре но		0				4	
Раздел 2. Кадровые технологии в управлении персоналом организации	Тема 7. Формирование персонала организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2				6	
	Тема 8. Трудовая адаптация персонала в организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	0			0				6	

	Контрольная точка 1	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Проектное задание «Разработка системы управления персоналом для учреждения социально- культурной деятельности»							Подготовка к контролю
	Тема 9. Развитие персонала организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 10. Управление служебно- профессиональным продвижением и деловой карьерой персонала. Работой с кадровым резервом в организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 11. Кадровые технологии формирования лояльности сотрудников к организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3					Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 12. Оценка персонала в организации в учреждениях СКД	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3					Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 13. Мотивация и стимулирование труда персонала организации.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута,			2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к

		ПК-1.2 ПК-1.3					практическ ие задания				занятиям практического типа
	Тема 14. Расторжение трудовых отношений и технологии высвобождения персонала.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3					Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 15. Контроль и управление эффективностью персонала.	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			2	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Контрольная точка 2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю
ИТОГО	108		12	12						48	

8 семестр

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 3. Инструменты кадровой работы в организации	Тема 16. Методы оценки персонала в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

	Тема 17. Кадровые собеседования как инструмент отбора персонала в организацию	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, кейс	Не предусмотрено		8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 18. Документы, содержащие первичную информацию о персонале и их использование в кадровой работе	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Контрольная точка 1	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Проектное задание «Разработка системы оценки и отбора персонала для учреждения социально-культурной деятельности»							
	Тема 19. Документы по персоналу в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 20. Управление профориентацией	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 21. Тесты и их использование при отборе и оценке кадров	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

	Контрольная точка 2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Проектное задание «Разработка программы профориентации и оценки персонала для учреждения СКД»				Подготовка к контролю
--	---------------------	--	--	---	--	--	--	-----------------------

9 семестр

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекцион ного типа/ акад. часы	Занятия семинарского типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 4. Субъекты и системы управления персоналом в организации	Тема 22. Учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			4	Обсуждени е вопросов семинара-диспута, практическ ие задания			16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 23. Трудовой коллектив	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			4	Обсуждени е вопросов семинара-диспута, практическ ие задания			16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 24. Руководитель в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	4			4	Обсуждени е вопросов семинара-диспута, практическ ие задания			16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Контрольная точка 1	УК-3.1 УК-3.2		Проектное задание «Оценка эффективности руководителя»							

		УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3									
	Тема 25. Подчиненные в организации	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			2	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического к типа
	Тема 26. Управление талантами	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2			4	Обсуждени е вопросов семинара- диспута, практическ ие задания			15	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического к типа
	Контрольная точка 2	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю
Промежуточ ная аттестация	Экзамен Раздел 1-4 Тема 1-26	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3				Тестовые задания					
ИТОГО	108		12	18					69	9	
Промежуточная аттестация - экзамен											

6. Примеры оценочных средств текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка знаний обучающихся по ОФО осуществляется в баллах в комплексной форме с учётом:

- оценки по итогам текущей аттестации (работа на занятиях семинарского типа и выполнение заданий в рамках «контрольных точек» (от 40 до 60 баллов);
- оценки уровня сформированности компетенций в ходе промежуточной аттестации (от 20 до 40 баллов).

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам отчетности

№	Виды отчётности	Баллы
1	Работа на занятиях практического типа	40
2	Выполнение заданий в рамках «контрольных точек»	20
4	Результаты промежуточной аттестации	20-40
5	Итого	60-100

Контрольно-оценочные мероприятия (экзамен) проводятся по 40 балльной шкале. Минимальная сумма баллов – 20, максимальная – 40.

Минимальная сумма баллов по итогам текущей аттестации – 40, максимальная – 60 баллов.

На основе окончательно полученных баллов успеваемость обучающихся в семестре определяется следующими оценками: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» и на основании выставляется итоговая оценка.

При этом действует следующая итоговая шкала:

- менее 60 баллов – незачтено (оценка «неудовлетворительно»);
- от 60 до 73 баллов – зачтено (оценка «удовлетворительно»);
- от 74 до 89 баллов – зачтено (оценка «хорошо»);
- от 90 до 100 баллов – зачтено (оценка «отлично»).

6.1. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций в рамках текущей аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма».

6.1.1. Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

8-й семестр ОФО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Чем управление персоналом в социально-культурной сфере принципиально отличается от управления в коммерческих организациях?
2. Какие классические теории менеджмента (Тейлора, Мэйо, Маслоу) применимы в СКД, а какие требуют адаптации? Почему?
3. Как сочетаются принципы административного управления и творческой свободы в учреждениях культуры?
4. Какие категории персонала наиболее проблематичны в управлении (творческие работники, волонтеры, технический персонал)? Почему?
5. Как влияет проектный характер деятельности в СКД на систему управления персоналом?
6. Должны ли руководители учреждений культуры обладать специфическими компетенциями (например, понимание искусства) или достаточно общих управленческих навыков?
7. Какие современные HR-тренды (гибкие методики, цифровизация) наиболее актуальны для СКД?
8. Как государственная культурная политика влияет на управление персоналом в бюджетных учреждениях?
9. «Сотрудник СКД – это творческая единица, а не ресурс».
10. «Цифровизация убивает индивидуальный подход к персоналу».

Задание 2. Практическое задание

Цель: Научиться применять принципы управления персоналом в реальных ситуациях.

Задача:

1. Выберите одно учреждение СКД (театр, музей, дом культуры).
2. Проанализируйте, как в нем реализуются принципы:
 - Справедливости
 - Единства командных и индивидуальных целей
 - Гуманизации труда
3. Предложите 1-2 улучшения.

Форма отчета: Таблица с примерами и рекомендациями (1-2 стр.).

Задание 3. Практическое задание

Сравнение технократического и гуманистического подходов (Подходы к управлению)

Цель: Понять различия подходов на практике.

Задача:

Приведите 2 примера из СКД, где:

- Технократический подход (жесткие KPI, контроль) был эффективен.
- Гуманистический подход (творческая свобода, вовлеченность) дал лучший результат.

Обоснуйте выбор.

Задание 4. Практическое задание

Цифровизация кадровых процессов (Цифровые технологии)

Цель: Оценить влияние цифровизации на HR.

Задача:

1. Изучите, какие цифровые инструменты (например, 1С:ЗУП, HR-порталы) используют в местном музее/библиотеке.
2. Предложите 1 технологию (чат-бот для адаптации, AI-подбор кадров), которая решит их проблему (например, текучесть волонтеров).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 2. ЧИСЛЕННОСТЬ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

Блок 1. Численность персонала

– Как определить оптимальную численность персонала для учреждения СКД? Какие факторы влияют на расчет (посещаемость, сезонность, бюджет)? Можно ли применять нормы для коммерческих организаций в СКД?

– Чем отличается списочная, явочная и нормативная численность? Как эти показатели использовать для планирования работы музея/театра? Пример: нужно ли учитывать волонтеров в списочной численности?

– Как сокращение бюджетного финансирования влияет на численность персонала в госучреждениях культуры? Какие категории сотрудников сокращают в первую очередь и почему?

Блок 2. Структура персонала

– Какие категории персонала обязательны для учреждения СКД? Администрация, творческие работники, технический персонал, волонтеры – как распределить доли? Почему в театрах доля артистов может достигать 50%, а в библиотеках - 10%?

Блок 3. Движение и текучесть кадров

– Какая текучесть персонала допустима в СКД? Нормы для бюджетных vs коммерческих учреждений. Почему увольнение 30% волонтеров за год – это норма, а 10% артистов – кризис?

– Как снизить текучесть среди творческих работников? Гибкие графики, участие в проектах или повышение зарплат? Кейс: почему молодые актеры уходят из государственных театров?

7. Оборот по приему vs выбытию: какой показатель важнее? Если музей ежегодно набирает 20 новых гидов, но 15 увольняются – это проблема? Дом культуры нанимает 80% сотрудников на сезонные проекты. Плюсы и минусы такой структуры.

8. Библиотека перешла на цифровые технологии. Нужно ли сохранить штат библиографов?

Блок 4. Профессиональные стандарты

– Как профстандарты влияют на структуру персонала? Обязательно ли требовать высшее образование для методиста дома культуры? Кто должен разрабатывать стандарты для творческих профессий?

– Соответствует ли реальность нормативным документам? Почему в маленьких сельских клубах один сотрудник выполняет 5 функций (уборщица, звукорежиссер, организатор)?

Задание 2. Практическое задание.

Расчет списочной и явочной численности

В городском музее работает 50 сотрудников. Режим работы: 5 дней в неделю, 2 выходных. Среднее количество отпусков в день – 3 человека, больничных – 2 человека, командировок – 1 человек.

Задание:

Рассчитайте:

1. Явочную численность (на 1 день).
2. Списочную численность.

Задание 3. Практическое задание.

Анализ текучести кадров

За год в театре:

- Принято: 15 человек.
- Уволено: 10 человек.
- Среднесписочная численность: 120 человек.

Задание:

Рассчитайте:

1. Коэффициент оборота по приему.
2. Коэффициент текучести.

Задание 4. Практическое задание.

Профессиональные стандарты

Для должности «Методист по культурно-досуговой деятельности» установлены требования:

- Образование: высшее (культурология, педагогика).
- Опыт: 3 года в организации мероприятий.
- Навыки: владение ПК, знание методик проведения мероприятий.

Задание:

1. Соответствует ли этим требованиям сотрудник с образованием «менеджмент» и стажем 5 лет в музее?
2. Какие документы регламентируют профстандарты в СКД?

Задание 5. Практическое задание.

Расчет нормативной численности

Количество посетителей библиотеки в день: 200 чел. Норма обслуживания: 1 сотрудник на 50 посетителей. Рассчитайте нормативную численность персонала.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ПЕРСОНАЛА

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что понимается под кадровой политикой в СКД?
 - В чем её отличие от кадровой политики коммерческих организаций?
 - Какие факторы (бюджетные ограничения, творческая специфика) влияют на её формирование?
2. Какие типы кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная) наиболее характерны для учреждений культуры? Приведите примеры для каждого типа.

3. Как миссия и цели учреждения СКД влияют на его кадровую политику? Например, как кадровая политика театра отличается от политики библиотеки?

4. Каковы основные этапы разработки кадровой стратегии в учреждении СКД? Как учитывать долгосрочные и краткосрочные цели организации?

5. Какие инструменты стратегического управления персоналом наиболее эффективны в СКД?

- Планирование потребности в персонале, кадровый резерв, программы развития.

- Как применять SWOT-анализ для кадровой стратегии?

6. Как согласовать кадровую стратегию с общей стратегией развития учреждения? Пример: учреждение расширяет цифровые проекты — какие изменения нужны в кадровой стратегии?

7. Какие методы подбора персонала наиболее эффективны для учреждений СКД? Традиционные (собеседования, конкурсы) vs инновационные (геймификация, соцсети).

8. Как мотивировать сотрудников в условиях ограниченного бюджета? Нематериальная мотивация: какие методы работают лучше всего? Опыт успешных учреждений культуры.

9. Какие программы обучения и развития персонала необходимы в СКД? Нужно ли обучать артистов digital-навыкам? Как организовать наставничество для молодых специалистов?

10. Какие основные проблемы возникают при реализации кадровой политики в СКД? Дефицит квалифицированных кадров, старение персонала, высокая текучесть.

11. Как цифровизация влияет на кадровую политику учреждений культуры? Нужно ли вводить новые должности (digital-куратор, SMM-менеджер)? Как переобучать традиционных сотрудников?

12. Как балансировать между творческой свободой и административным контролем? Пример: должен ли директор театра жестко регламентировать работу режиссера?

Задание 2. Практическое задание.

Разработка кадровой политики для нового культурного центра

В городе открывается многофункциональный культурный центр (театр, выставочные залы, творческие мастерские). Необходимо разработать кадровую политику.

1. Определите 3 ключевых фактора, которые будут влиять на кадровую политику центра (учтите: бюджетное финансирование, творческая направленность, необходимость привлекать волонтеров).

2. Сформулируйте основные принципы кадровой политики (например: сочетание профессиональных стандартов и творческой свободы).

3. Предложите тип кадровой политики (пассивная, реактивная и т.д.) и обоснуйте выбор.

Задание 3. Практическое задание.

Адаптация кадровой стратегии к цифровой трансформации

Крупный музей внедряет цифровые технологии (виртуальные экспозиции, онлайн-экскурсии). Текущая кадровая стратегия не учитывает эти изменения.

1. Проанализируйте, какие задачи персонал-стратегии становятся приоритетными.

2. Определите тип необходимой кадровой стратегии (например: стратегия инноваций).

3. Разработайте план этапов её реализации на 1 год.

Задание 4. Практическое задание.

Оптимизация кадровой политики в условиях кризиса

Бюджет библиотеки сокращен на 30%. Необходимо пересмотреть кадровую политику без потери качества услуг.

1. Определите, какие функции кадровой политики становятся ключевыми (адаптация, сокращение и т.д.).
2. Предложите меры по реализации принципа эффективности.
3. Оцените риски выбранного подхода.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что включает в себя процесс планирования персонала в учреждениях СКД? Чем он отличается от планирования в коммерческих организациях?
2. Какие факторы влияют на планирование персонала в сфере культуры? Как учитывать сезонность, бюджетные ограничения, творческую специфику?
3. Какие методы планирования персонала наиболее эффективны для учреждений СКД? Балансовый метод, экспертные оценки, математическое моделирование — что подходит лучше?
4. Как определить потребность в персонале для нового проекта (фестиваля, выставки)? Пример: нужно ли нанимать дополнительных сотрудников или использовать внутренние ресурсы?
5. Как планировать численность персонала в условиях нестабильного финансирования?
6. Как учитывать волонтеров при планировании персонала? Можно ли их включать в общую численность? Как их мотивировать?
7. Какие основные ошибки допускают при планировании персонала в учреждениях СКД? Недооценка текучести кадров, отсутствие резерва и др.
8. Как цифровизация влияет на планирование персонала? Нужны ли новые должности (digital-куратор, контент-менеджер)? Как перераспределить обязанности?
9. Как планировать персонал в условиях кризиса? Какие меры помогут сохранить ключевых сотрудников?

Задание 2. Практическое задание.

Планирование потребности в персонале учреждения СКД

1. Выберите учреждение СКД (театр, музей, библиотека, дом культуры).
2. Заполните таблицу, рассчитав потребность в персонале на 2026 год.
3. Сделайте выводы о кадровой ситуации и предложите решения.

Таблица для анализа:

Категория персонала	Фактическая численность (2025)	Норматив * (чел./ед.)	Планируемый объем работ (2026)	Расчетная потребность	Дефицит/Избыток (+/-)	Предложения по регулированию
Административный	5	1 на 100 посетителей	50 000 посетителей			

Категория персонала	Фактическая численность (2025)	Норматив* (чел./ед.)	Планируемый объем работ (2026)	Расчетная потребность	Дефицит/Избыток (+/-)	Предложения по регулированию
Творческий	15	1 на 5 мероприятий	80 мероприятий			
Технический	8	1 на 500 кв.м	3 000 кв.м			
Волонтеры	20	2 на мероприятие	80 мероприятий			

*Нормативы условные - могут корректироваться по вашему усмотрению

1. Расчет потребности:
 - Используйте формулу:

$$\text{Потребность} = (\text{Планируемый объем работ}) \times (\text{Норматив})$$
 - Для волонтеров: учитывайте сезонные колебания
2. Анализ дисбаланса:
 - Дефицит: если расчетная потребность > фактической численности
 - Избыток: если расчетная потребность < фактической численности
3. Предложения:
 - Варианты для дефицита: набор, перераспределение, автоматизация
 - Варианты для избытка: сокращение, переобучение, перевод на проекты

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 5. КАДРОВЫЕ СЛУЖБЫ И ИХ ФУНКЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - *Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания*

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие основные функции должна выполнять кадровая служба в современной организации? Чем отличается работа HR-отдела в коммерческой компании и в учреждении СКД?
2. Должна ли кадровая служба быть стратегическим партнером руководства или ограничиваться административными задачами? Приведите примеры, когда HR влиял на развитие организации.
3. Как оценить эффективность работы кадровой службы? Какие показатели (KPI) можно использовать для оценки?
4. Какие функции кадровой службы наиболее важны для учреждений СКД? Подбор персонала, адаптация, обучение, мотивация — что приоритетнее?
5. Как кадровая служба может участвовать в формировании корпоративной культуры?
6. Какие инструменты можно использовать для укрепления командного духа в творческих коллективах?
7. Какие новые функции могут появиться у HR-служб в ближайшие 5 лет?
8. Управление удаленными сотрудниками, анализ Big Data в HR, развитие wellness-программ.
9. Нужен ли в кадровой службе специалист по цифровым технологиям?
10. Какие навыки будут востребованы у HR-специалистов в цифровую эпоху?

11. Как повысить престиж профессии HR-менеджера в учреждениях культуры?
12. Предложите пути привлечения молодых специалистов в эту сферу.

Задание 2. Практическое задание

Проектирование структуры кадровой службы

Цель: Научиться разрабатывать оптимальную структуру HR-отдела.

Задача:

1. Выберите тип учреждения СКД (театр, музей и т.д.)
2. Разработайте структуру кадровой службы, включив:
 - Подразделения (отдел подбора, обучения и т.д.)
 - Штатную численность
 - Зоны ответственности
3. Обоснуйте выбранную структуру

Задание 3. Практическое задание

Анализ функций кадровой службы

Цель: Закрепить понимание основных HR-функций.

- 1) Составьте таблицу соответствия:

Функция кадровой службы	Пример реализации в СКД	Проблемы реализации
Подбор персонала	Кастинг для театра	Сезонность спроса
...	...	...

- 2) Заполните минимум 5 функций

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для обсуждения:

1. Организация труда, нормирование труда и рабочее время и время отдыха.
2. Особенности организации труда в учреждениях СКД.
3. Формы организации труда. Какие из них наиболее эффективны для: творческих работников; технического персонала; административного состава
4. Системы оплаты труда: повременная, сдельная; смешанная.
5. Факторы влияющие на выбор системы оплаты труда в учреждениях СКД.
6. Особенности тарифной системы оплаты труда в бюджетных учреждениях культуры
7. Виды доплат и надбавок в сфере СКД.

Задание 2. Практическое задание

Нормирование труда в музее.

В музее один смотритель зала обслуживает 200 посетителей в день. При 5-дневной рабочей неделе и месячной норме 22 рабочих дня:

1. Рассчитайте явочную и списочную численность зрителей при ежедневной посещаемости 800 чел.
2. Предложите систему оплаты (оклад + премия за перевыполнение нормы).

Задание 3. Практическое задание.

Расчет зарплаты театрального художника

Художник-постановщик работает по гибкому графику:

- Базовый оклад: 40 000 руб.
 - Премия за каждый утвержденный эскиз: 5 000 руб.
 - В октябре создано 3 эскиза (утверждены 2)
- Рассчитайте зарплату за месяц.

Задание 4. Практическое задание.

Переход на гибридный формат в библиотеке

Центральная библиотека внедряет смешанный режим:

- Администрация - офис 3 дня/неделю
 - Библиографы - удаленно
 - Сотрудники читальных залов - полный день
- Проанализируйте:
1. Какие категории можно перевести на удаленку
 2. Риски для корпоративной культуры
 3. Необходимые изменения в трудовых договорах

Задание 5. Практическое задание.

Организация труда в театральной мастерской

В театре 15 художников-бутафоров работают:

- Вариант А: индивидуальные задания + фиксированный оклад
 - Вариант Б: бригадный подряд с оплатой за проект
- Какой вариант:
1. Повысит производительность?
 2. Уменьшит текучесть кадров?
 3. Соответствует творческой специфике?

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

ТЕМА 7. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы докладов

Основные понятия и этапы формирования персонала.

1. Этапы формирования персонала организации.
2. Факторы, влияющие на формирование персонала в учреждениях СКД?
3. Отличия формирования персонала в коммерческих и бюджетных организациях?
4. Внутренние и внешние источники подбора персонала.

5. Этапы проведения кадрового собеседования. Какие ошибки чаще всего допускают HR-специалисты?

Задание 2. Практическое задание

Подбор на должность

Цель: Овладеть методикой и практическими навыками при подборе претендента на должность

Методические указания. При выборе оптимального кадрового решения можно использовать метод ранжирования, который заключается в последовательности предпочтения (ранжирования) по каждому из выбранных показателей (критериев) и определении итогового ранга.

В ходе каждой оценки и сравнения кандидатов 1 ранг получает кандидатура которую признали лучшей. Самый нижний ранг (в нашем примере - 5-й) получает претендент признанный наименее приемлемым по оцениваемому критерию. Если два (или более) кандидата равно приемлемы по данному критерию, то они получают одинаковый ранг.

Конечное ранжирование происходит по итогам всех критериев. Для этого суммируют величины полученных каждым претендентом рангов по оцениваемым критериям и полученный результат делят на количество ранжируемых показателей в нашем примере - на 20). Соответственно, чем больше будет результат, тем предпочтительнее кандидатура претендента,

Исходные данные.

1. **Выберите должность** в учреждении СКД требуется менеджер социокультурных проектов.

Можете выбрать должность по своему усмотрению (например: экскурсовод, артист театра, менеджер культурных проектов, библиотекарь, звукорежиссер).

2. **Составьте профессиограмму**, включив следующие разделы:

1. Общие сведения

- Название должности
- Подразделение/отдел
- Категория персонала (административный, творческий, технический)
- Тип занятости (полная/частичная, постоянная/временная)

2. Квалификационные требования

- Образование (специальность, уровень)
- Опыт работы (требуемый стаж)
- Профессиональные навыки (например: владение методиками проведения экскурсий, навыки работы со звуковым оборудованием)
- Личностные качества (коммуникабельность, стрессоустойчивость)

3. Должностные обязанности

- Основные функции (5–7 пунктов)
- Пример:
 - Для экскурсовода: "Проведение обзорных и тематических экскурсий для групп до 25 человек".
 - Для артиста: "Участие в репетициях и спектаклях не менее 10 раз в месяц".

4. Условия труда

- Режим работы (график, возможные переработки)
- Особенности:
 - Разъездной характер работы
 - Нестандартные часы (вечерние/выходные)
 - Физическая или эмоциональная нагрузка

5. Критерии эффективности

- Показатели КРІ (например: количество проведенных мероприятий, отзывы посетителей)
- Возможности карьерного роста

6. Дополнительные требования

- Необходимость дополнительного обучения
- Владение специализированными программами (1С, Photoshop, звуковые редакторы)
- Наличие медицинской книжки (для контактных должностей).

Проанализируйте анкетные данные следующих кандидатов:

Кандидат 1: Опытный специалист

ФИО: Смирнова Анна Дмитриевна

Возраст: 32 года

Образование:

- Высшее: СПбГУ, «Менеджмент в сфере культуры» (магистратура)
- Дополнительное: Курс "Event-менеджмент" (НИУ ВШЭ)

Опыт работы:

- 5 лет — Куратор проектов в Центре современного искусства "Эрарта" (организация выставок, фестивалей)
- 2 года — Менеджер в благотворительном фонде "Культурная инициатива"

Навыки:

- Управление бюджетом до 3 млн руб./проект
- Ведение переговоров с партнерами
- Работа с грантовыми заявками (Фонд Президентских грантов)

Личные качества:

- Лидерские способности, стрессоустойчивость

Кандидат 2: Молодой специалист

ФИО: Ковалев Игорь Сергеевич

Возраст: 24 года

Образование:

- Высшее: РГГУ, "Социокультурная деятельность" (бакалавриат)
- Стажировка: Музей Москвы (отдел мероприятий)

Опыт работы:

- 1 год — Ассистент менеджера проектов в арт-пространстве "ТВОРИ"
- Волонтерская деятельность: Координатор на "Ночь музеев-2023"

Навыки:

- SMM-продвижение мероприятий
- Основы работы с CRM-системами
- Английский язык (B2)

Личные качества:

- Креативность, обучаемость, энергичность

Кандидат 3: Специалист смежной профессии

ФИО: Громова Елена Викторовна

Возраст: 40 лет

Образование:

- Высшее: МГУКИ, "Режиссура театрализованных представлений"
- Курсы: "Управление в культуре" (Сколково)

Опыт работы:

- 10 лет — Администратор в Театре им. Вахтангова
- 3 года — Организатор городских праздников (самозанятость)

Навыки:

- Работа с творческими коллективами
- Опыт организации мероприятий на 500+ человек
- Знание нормативной базы в сфере культуры

Личные качества:

- Ответственность, коммуникабельность

Кандидат 4: Карьерный переход

ФИО: Белов Петр Олегович

Возраст: 29 лет

Образование:

- Высшее: СПбГИК, "Музеология и охрана объектов культурного наследия"

- Дополнительное: Курс "Управление проектами" (Яндекс.Практикум)

Опыт работы:

- 4 года — Научный сотрудник в Русском музее
- 1 год — Менеджер по туризму (экскурсионное бюро)

Навыки:

- Написание культурологических программ
- Базовые знания Photoshop и Illustrator для создания промоматериалов

Личные качества:

- Аналитическое мышление, внимательность к деталям

Кандидат 5.

- **ФИО:** Иванова Анна Сергеевна
- **Дата рождения:** 15.03.1995
- **Город проживания:** Москва (готов к переезду/командировкам)
- **Контакты:**
 - Телефон: +7 (XXX) XXX-XX-XX
 - Email: ivanova.anna@example.com
 - LinkedIn: [linkedin.com/in/anna-ivanova-culture](https://www.linkedin.com/in/anna-ivanova-culture)
 - Портфолио (если есть): behance.net/anna-ivanova-projects

2. Образование

- **Высшее образование:**
 - **Московский государственный университет культуры и искусств (МГУКИ)**
 - Факультет: Менеджмент социокультурной деятельности
 - Год окончания: 2017
- **Дополнительное образование:**
 - Курс "Управление проектами в сфере культуры" (Школа управления "Сколково", 2021)
 - Тренинг "Фандрайзинг и привлечение спонсоров" (Центр развития НКО, 2022)

3. Опыт работы

2021 – н.в. | Менеджер культурных проектов | Арт-центр "Гараж" (Москва)

- Организация выставок современного искусства (от 5 000 посетителей).
- Координация работы команды (кураторы, дизайнеры, технический персонал).
- Привлечение партнёров и спонсоров (увеличение бюджета проекта на 30% за год).
- Ведение соцсетей проекта (рост аудитории на 15 000 подписчиков).

2019 – 2021 | Ассистент продюсера | Фестиваль "Арт-Овраг" (Нижний Новгород)

- Помощь в организации уличных перформансов и лекционных программ.
- Взаимодействие с артистами и волонтерами.
- Подготовка отчётности по грантам.

2017 – 2019 | Координатор мероприятий | Библиотека им. Некрасова (Москва)

- Проведение литературных вечеров и дискуссий (до 200 участников).
- Работа с авторами и издательствами.

4. Ключевые навыки

- Управление проектами (Trello, Asana, Notion).
- Фандрайзинг (опыт подачи заявок на гранты, поиск спонсоров).
- SMM (Instagram, Telegram, Facebook – копирайтинг, таргетинг).
- Базовый английский (B2, переписка с иностранными партнёрами).
- Графические редакторы (Canva, Figma – создание промоматериалов).

5. Достижения

- Успешный запуск выставки "Городские трансформации" (15 000+ посетителей).
- Получение гранта Фонда Потанина (2 млн руб. на образовательную программу).
- Организация коллаборации с европейским арт-пространством (онлайн-проект).

6. Личные качества

- Креативность, инициативность, внимательность к деталям.
- Умение работать в режиме многозадачности и жёстких дедлайнов.
- Гибкость в коммуникации (с командой, партнёрами, аудиторией).

7. Дополнительная информация

- Водительские права (категория В).
- Хобби: современное искусство, документальный театр, урбанистика.

Ход решения.

1.Отберите показатели оценки претендентов с точки зрения их ценности и необходимости для организации. Произведите ранжирование кандидатур по каждому критерию, используя информацию из приведенных выше характеристик.

2. Занесите результаты в таблицу оценки, дополнив ранжируемые критерии необходимыми на Ваше усмотрение (табл. 1).

Таблица 1

Ранжирование претендентов

Критерии ранжирования		Оценка претендентов на должность				
		Смирнов А.Д.	Ковалев И.С.	Громова Е.В.	Белов П.О.	Иванова А.С.
Личные качества	Эрудиция, знание в сфере будущей деятельности					
	Инициативность					
	Коммуникативные навыки					
	Способность установить и поддерживать благоприятный климат в коллективе					
	Мобильность					
	Работоспособность					
	Желание, заинтересованность в получении должности					
	Аналитические способности					
	Физическое здоровье					
	Уровень культуры труда					
	Мотивация к достижению целей					
Профессиональные качества	Навыки управленческой деятельности					
	Знание иностранных языков					
	Навыки работы на компьютере					
	Личностный и профессиональный потенциал					
	Опыт практической работы по профилю					
	Знание прав и обязанностей руководителя					
	Профессиональная компетенция					
	Плановость работы, самоменеджмент					
	Навыки управленческой деятельности					
Итого:						
Ранг претендента						

3.Определите ранг по каждому критерию и проранжируйте всех претендентов. Дайте анализ объективности и правильности вашей оценки.

4. Оцените личные и профессиональные качества претендентов, используя представленный вариант практического применения метода шкалирования, предполагающий

оценку качеств специалистов по четырем уровням выраженности: идеальном, благоприятном, удовлетворительном, неблагоприятном (табл.2).

Таблица 2

Профессиограмма сотрудников

Критерии ранжирования		Оценка претендентов на должность					
		Идеальная		Благоприятная		Удовлетворительная	
		5	4,5	4	3,5	3	2,5
Личные качества	Эрудиция, знание в сфере будущей деятельности						
	Инициативность						
	Коммуникативные навыки						
	Способность установить и поддерживать благоприятный климат в коллективе						
	Мобильность						
	Работоспособность						
	Желание, заинтересованность в получении должности						
	Аналитические способности						
	Физическое здоровье						
	Уровень культуры труда						
	Мотивация к достижению целей						
Профессиональные качества	Навыки управленческой деятельности						
	Знание иностранных языков						
	Навыки работы на компьютере						
	Личностный и профессиональный потенциал						
	Опыт практической работы по профилю						
	Знание прав и обязанностей руководителя						
	Профессиональная компетенция						
	Плановость работы, самоменеджмент						
	Навыки управленческой деятельности						

Оценка претендентов на вакантную должность

- «эталонная» профессиограмма
 профессиограмма оцениваемого 1-го претендента
 == == == профессиограмма оцениваемого 2-го претендента
 == == == == == : профессиограмма оцениваемого 3-го претендента и т.д.

Алгоритм реализации данного варианта метода шкалирования:

- проведение экспертной оценки и построение на ее основе «эталонной» графической профессиограммы, отражающей наиболее приемлемый уровень выраженности оцениваемых качеств для претендента на вакантную должность (например, как в табл. 1);
- дайте средневзвешенную оценку и графическое отображение фактического уровня оцениваемых качеств каждого из претендентов на вакантную должность;
- рассчитайте средние баллы значений качеств каждого из оцениваемых претендентов, постройте профессиограммы, проведите анализ их соответствия требуемому уровню и определите величины отклонения от требуемых значений ("эталонной профессиограммы").

4. Дополните перечень критериев оценки. Довольно часто по некоторым качествам специалист, претендующий на конкретную должность, не соответствует им. Подумайте, нельзя ли пренебречь тем или иным качеством (в разумных пределах), не в ущерб кадровой политике предприятия. Проведите оценку и ранжирование предлагаемых претендентов, просуммировав

средние баллы специалистов по каждому оцениваемому признаку. Претендент, получивший наибольшее количество баллов, считается наиболее приемлемым на вакантную должность.

Выводы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

ТЕМА 8. ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что такое трудовая адаптация, и какие виды адаптации вы знаете?
2. Каковы основные цели и задачи системы адаптации в компании?
3. Какую роль играет корпоративная культура в процессе адаптации новых сотрудников?
4. Какие факторы влияют на успешность адаптации персонала?
5. Какие современные методы адаптации вы считаете наиболее эффективными?
6. Должен ли процесс адаптации быть стандартизированным или индивидуальным?
7. Какую роль играет наставничество в адаптации новых сотрудников?
8. Какие digital-инструменты (HR-платформы, чат-боты, геймификация) могут улучшить процесс адаптации?
9. Какие основные ошибки допускают компании при адаптации персонала?
10. Как избежать "токсичной адаптации" (избыточного давления, нереалистичных ожиданий)?
11. Что делать, если сотрудник не вписывается в коллектив или не справляется с нагрузкой?
12. Как адаптировать удалённых сотрудников и поддерживать их вовлечённость?
13. По каким критериям можно оценить успешность адаптации?
14. Нужно ли включать испытательный срок в процесс адаптации? Какие у него плюсы и минусы?
15. Как часто следует собирать обратную связь от нового сотрудника?
16. В чём разница между адаптацией в крупных корпорациях и стартапах?
17. Как адаптация персонала отличается в разных сферах (IT, производство, креативные индустрии)?
18. Какие мировые HR-практики в адаптации можно перенять российским компаниям?
19. Как пандемия и переход на удалёнку изменили подходы к адаптации?
20. Может ли плохая адаптация стать причиной увольнения? Кто виноват – сотрудник или компания?
21. Нужно ли платить новым сотрудникам премию за успешное прохождение адаптации?
22. Должны ли стажёры и временные работники проходить полную адаптацию?
23. Можно ли полностью автоматизировать процесс адаптации?

Задание 2. Практическое задание

Цель практического задания – научить студентов составлять программу адаптации.

Задание 1. *Первый этап*: изучите нижеприведенные рекомендации по составлению программы адаптации.

Рекомендации по составлению программы адаптации. Хорошая программа адаптации работника на рабочем месте имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены. Мы предлагаем вам описание последовательности действий, которые необходимо выполнить в ходе создания и реализации программы адаптации. Вам остается только выполнить все эти действия, предварительно определив исполнителей и сроки.

1. Составьте список сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации. Целесообразно включить в эту группу линейных руководителей и специалистов отдела кадров.

2. Опишите результаты, которых вы хотите достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут линейным руководителям понять цели программы.

3. Классифицируйте новых работников по группам. Определите требования к программам адаптации для каждой группы.

4. Составьте список вопросов, обычно возникающих у новых работников.

5. Составьте список действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также список необходимых ему сведений.

6. Разработайте программу первого дня сотрудника.

7. Спланируйте экскурсии по организации, их содержание, время. Назначьте ответственного за их проведение.

8. Определите, каким образом вы представите нового сотрудника остальным членам коллектива, что вы расскажите (напишете) о новичке.

9. Подготовьте комплект печатных материалов, включив в него по необходимости следующие разделы:

- Миссия компании, история компании;
- Корпоративная культура;
- Положение о персонале, внутрифирменные отношения;
- Организационная структура, положение о подразделении, должностная инструкция;
- Технологии работы, техника безопасности;
- Список сотрудников с указанием должности, рабочей комнаты, номера телефона, e-mail;
- Список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений;

10. Определите необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.

11. Определите критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.

12. Определите форму предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).

13. Разработайте программу подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат. Не правда ли, довольно внушительный список действий? Но как бы ни было тяжело, эти действия необходимо выполнить для повышения эффективности работы компании.

Второй этап: изучите образцы документов. В данном разделе представлены образцы по проведению трех основных мероприятий адаптации:

1. «Welcome-Тренинг» Цели «Welcome-Тренинга»:

- Формирование и повышение лояльности сотрудников организации
- Передача новых знаний об организации и существующих в ней правилах Важно понимать, что «Welcome-Тренинг» не является тренингом в привычном понимании этого слова, так как не направлен на отработку каких-либо навыков.

Содержание «Welcome-Тренинга»:

1. Сведения о компании

- Видение, миссия
- История создания
- Описание сегмента рынка, на котором работает компания
- Позиция компании на рынке
- Основные конкуренты
- Основные клиенты и партнеры
- Победы и достижения
- Стратегические приоритеты и цели на текущий период
- Освещение деятельности в СМИ

2. Продукты и услуги

- Технология работы компании (различные функции и их взаимодействие) •

Описание продукта/услуги

- Ассортимент, ассортиментная политика
- Конкурентные преимущества продукта/услуги
- Успешные проекты
- Технология построения отношений с клиентами
- Логистика

3. Организация: структура и культура

- Структура, ключевые фигуры
- Основные положения корпоративного кодекса компании
- Корпоративные мероприятия, поздравления, негласные традиции и т. д.
- Корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета

4. Корпоративная политика в области управления персоналом

- Профессиональное развитие: какие возможности в области обучения предоставляет компания, как работает учебный центр, библиотека

• Развитие карьеры: базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников

- Политика вознаграждений (в случае, если она унифицирована)

• Условия работы: порядок выплаты заработной платы, возможность получения других существующих в компании льгот

• Условия быта: где и когда можно пообедать, получить медицинскую помощь; помощь, связанную с обслуживанием транспортного средства и т.д.

- Отношения с профсоюзной организацией

5. Экскурсия по компании. В данный блок можно включить такие мероприятия, как:

- Посещение производства
- Посещение музея компании
- Посещение «Аллеи славы» (экспозиция дипломов и наград компании) • и т.д.

6. Просмотр фильма о компании. Фильм может содержать следующую информацию:

- О создании и процессе становления компании

- О выпускаемом продукте / оказываемых услугах
- О корпоративной жизни (этот блок обычно включает видеоряд с корпоративных мероприятий: праздников и спортивных турниров)
- Интервью с руководителями, ключевыми сотрудниками
- Репортажи из удаленных филиалов
- Обзорная экскурсия по компании с рассказом о деятельности различных подразделений. Это может быть традиционный повествовательный или мультипликационный фильм или просто подборка историй. Подготовку фильма лучше всего проводить с привлечением профессионалов.

В конце «Welcome-Тренинга» представители компании должны ответить на вопросы новичков.

2. **«Книга сотрудника»** Помимо информационных блоков «Welcome-Тренинга», «Книга сотрудника» также может включать в себя следующие разделы:

- Приветствие руководителя
- Карта-схема предприятия
- Описание организационной структуры (с указаниями имен и фотографиями)
- Описание функций и сферы ответственности подразделений
- Основные положения кадровой политики: миссия, ценности, корпоративные стандарты,
- Правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед, оформление больничных и отпусков)
- Социальные программы, корпоративные мероприятия
- Сведения о корпоративной символике
- Словарь основных терминов
- Телефонный справочник
- Дополнительная информация об организации работы: алгоритм заказа канцелярских принадлежностей, посещения столовой и т. д.

Пример Вступительное слово директора по продажам

Уважаемый Коллега!

Вы являетесь сотрудником «Московской Ореховой Компании» – лидера среди российских производителей орехов, сухофруктов и семян подсолнечника.

Именно Вы предлагаете клиенту нашу продукцию и услуги, а значит, именно от Вашего профессионализма зависит мнение клиента о нашей компании. В Ваших руках справочник с описанием продукции «Московской Ореховой Компании» и руководство по технике продаж, в котором мы изложили опыт, накопленный несколькими поколениями компаний мирового класса. Я очень надеюсь, что он поможет Вам достичь новых высот в продажах. Важно не просто заучить последовательность этапов, а постараться творчески использовать полученные знания, каждый раз улучшая работу в торговой точке, отношения с клиентом, продажи в городе и себя. Затем, научившись это делать, передать опыт другим. Я много езжу по России и очень ценю проделанную Вами работу и Ваш вклад в развитие продаж «Московской Ореховой Компании». Позвольте выразить благодарность за Вашу энергию и лояльность нашей Компании. С пожеланиями новых побед, Директор по продажам «Московская Ореховая Компания»

3. Первый день нового сотрудника Первый день сотрудника должен быть подготовлен заранее. Ожидая появления нового сотрудника в офисе, проверьте, что Вы подготовили:

1. Рабочее место. На рабочем месте не должно быть никаких вещей, принадлежавших предыдущему сотруднику. Создайте личный электронный ящик будущего сотрудника и положите на стол ежедневник, набор канцелярских принадлежностей.

2. Комплект новичка, адаптационный лист, бейджик

3. Знаки приветствия от коллег. Это может быть открытка с поздравлением с новой работой или шоколадка.

Цель первого дня нового сотрудника – сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней. Комплект новичка обычно включает в себя:

- Должностную инструкцию, локальные нормативные документы, в том числе

Положение о персонале

- Адаптационный лист
- Брошюру «Книга сотрудника»
- Корпоративные памятки, положения
- Последний выпуск корпоративного издания
- Маркетинговые материалы • Корпоративный сувенир (ручка, блокнот и т. п.)
- Телефонный справочник

Часть документов может быть записана на флешке вместе с фильмом о компании.

4. Информация о новичке Важно не только представить сотруднику его будущих коллег, но и рассказать работникам организации о новом человеке в коллективе. Для этого необходимо использовать имеющиеся коммуникационные каналы:

- Интернет-страница «Наши новички»
 - Электронная рассылка
 - Информационный стенд
 - Корпоративный бюллетень или газета
 - Личное представление
- Информация может включать:
- Образование и опыт работы
 - Успехи и достижения в предыдущих проектах
 - Информация неформального характера (семейное положение, хобби и т. д.)
 - Взгляды на организацию рабочего процесса.

Задание на деловую игру Студенты делятся по группам. Первая группа должна составить описание содержания «WelcomeТренинга» по вопросам, предложенным в предыдущем тексте. Для этого преподаватель вместе со студентами выбирает наиболее известную всем компанию, о которой можно получить сведения – перечень предлагаемых услуг, философия компании, размер, финансовая политика и другое. Выбирается конкретное подразделение – служба управления, отдел продаж, бухгалтерия и т.п. Можно использовать предприятия в которых проходили практику студенты.

Итак, составьте проект «Welcome-Тренинга» по основным вопросам:

1. Сведения о компании
2. Продукты и услуги
3. Организация: структура и культура
4. Корпоративная политика в области управления персоналом

Время работы в аудитории 20 минут, при условии, что студенты заранее получили домашнее задание просмотреть материалы по выбранной компании.

Вторая группа получает задание составить «Книгу сотрудника» по той же компании. Конечно, составить целую брошюру, очень сложно, но студенты должны

обозначить общие блоки, которые войдут в нее; более детально можно разработать такие части как:

- вступительное слово,
- основные положения кадровой политики: миссия, ценности, корпоративные стандарты,
- правила внутреннего трудового распорядка (рабочий день, перерывы на обед, оформление больничных и отпусков),
- социальные программы, корпоративные мероприятия,
- сведения о корпоративной символике.

Третья группа студентов получает задание разработать первый день нового сотрудника и информацию о новичке. Для данного задания в группе заранее выбираются 2-3 студента, которые якобы принимаются в данную организацию. Таким образом, студенты получают практические навыки разработки документации для программы адаптации нового сотрудника.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

ТЕМА 9. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что включает в себя понятие «развитие персонала» и чем оно отличается от обучения?
2. Какие основные цели преследует система развития персонала в компании?
3. Как связаны развитие сотрудников и стратегические цели организации?
4. Какие виды развития персонала вы знаете (профессиональное, карьерное, личностное)?
5. Какие современные методы развития персонала наиболее эффективны? (коучинг, менторинг, ротация и др.)
6. Какую роль играет корпоративный университет в развитии сотрудников?
7. Эффективны ли онлайн-курсы и дистанционное обучение для развития персонала?
8. Как использовать геймификацию и микрообучение в развитии сотрудников?
9. Как определить потребности компании в развитии персонала?
10. По каким критериям оценивать эффективность программ развития?
11. Нужно ли включать сотрудников в процесс планирования их развития? Как это сделать?
12. Как совместить индивидуальные карьерные ожидания сотрудников и потребности компании?
13. Какие основные ошибки допускают компании при разработке программ развития?
14. Как мотивировать сотрудников на постоянное развитие и обучение?
15. Что делать, если сотрудник не хочет развиваться, но ценится компанией?
16. Как развивать персонал в условиях ограниченного бюджета?
17. Как выстроить систему карьерного роста в организации?
18. Нужен ли компании кадровый резерв? Как его эффективно формировать?
19. Какие альтернативы вертикальному карьерному росту можно предложить? (горизонтальный рост, экспертная карьера)

20. Как избежать «утечки мозгов» после инвестиций в развитие сотрудников?
21. Какие мировые практики в развитии персонала стоит перенять российским компаниям?
22. Как искусственный интеллект и Big Data меняют подходы к развитию сотрудников?
23. Влияет ли поколенческий фактор (бумеры, миллениалы, зумеры) на методы развития?
24. Как развитие soft skills влияет на эффективность персонала?
25. Должна ли компания полностью оплачивать обучение сотрудников?
26. Можно ли развивать персонал без материальных стимулов?
27. Кто несёт основную ответственность за развитие — сотрудник или работодатель?
28. Что важнее: развивать имеющихся сотрудников или нанимать уже готовых специалистов?

Задание 2. Практическое задание

Разработать комплексную программу развития персонала для учреждения СКД (например, ДК, музей, библиотека, культурный центр), направленную на повышение квалификации, мотивации и профессионального роста сотрудников.

Формат работы:

- Индивидуально или в группах (3-4 человека).
- Время выполнения: 1-2 часа (можно расширить для углублённой проработки).
- Результат: презентация / письменный отчёт с программой.

Этапы выполнения задания:

1. Анализ текущей ситуации (20 мин)

Исходные данные:

Вы – HR-специалист учреждения СКД. В коллективе есть:

- Менеджеры проектов (организация мероприятий).
- Методисты (разработка программ).
- Культурно-досуговые работники (проведение мероприятий).
- Технический персонал.

Задача:

Проведите SWOT-анализ системы развития персонала, ответив на вопросы:

- Какие навыки сотрудников требуют развития?
- Какие ресурсы (время, бюджет, эксперты) есть в учреждении?
- Какие внешние тренды СКД влияют на потребности в обучении (например, цифровизация, инклюзивные проекты)?

Пример:

- **Сильные стороны:** Опытные наставники, доступ к онлайн-курсам.
- **Слабые стороны:** Нет бюджета на внешние тренинги.
- **Возможности:** Партнёрство с местными вузами.
- **Угрозы:** Конкуренция за кадры с коммерческим сектором.

2. Постановка целей развития (15 мин)

Сформулируйте 2-3 ключевые цели программы.

Пример:

- Повысить цифровую грамотность сотрудников для продвижения мероприятий в соцсетях.
- Развить навыки проектного управления для участия в грантовых конкурсах.

3. Разработка методов развития (30 мин)

Для каждой цели подберите методы и составьте план. Используйте таблицу:

Цель	Методы	Сроки	Ответственные
Цифровая грамотность	- Вебинар по SMM от приглашённого эксперта.	Март 2026	HR-отдел
	- Стажировка в digital-отделе краеведческого музея.	Апрель 2026	Руководитель СКД
Проектное управление	- Внутренний курс по написанию грантовых заявок.	Май 2026	Методист
	- Участие в всероссийском форуме "Культура 2.0".	Июнь 2026	Менеджер проектов

4. Оценка эффективности (15 мин)

Предложите критерии оценки программы.

Пример:

- Увеличение числа мероприятий, анонсированных в соцсетях (+30% за полгода).
- Количество поданных грантовых заявок (не менее 5 в год).
- Опрос сотрудников об удовлетворённости программой.

5. Презентация и обсуждение (20 мин)

- Представьте программу коллегам.
- Обсудите:
 - Реалистичность плана.
 - Альтернативные методы (например, обмен опытом с другими учреждениями).
 - Как мотивировать сотрудников участвовать в программе?

Дополнительные материалы для вдохновения:

- Кейс: Как Эрмитаж развивает цифровые компетенции сотрудников.
- Шаблон индивидуального плана развития (ИПР) для работника СКД.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА. РАБОТОЙ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что включает в себя понятие «деловая карьера»? Какие виды карьеры вы знаете (горизонтальная, вертикальная, ступенчатая и др.)?
2. Как связаны профессиональное развитие и карьерный рост сотрудника?
3. Какие факторы влияют на служебно-профессиональное продвижение в организации?
4. В чем разница между карьерным планированием и управлением карьерой?
5. Как организации могут эффективно управлять карьерным ростом персонала?

6. Какие инструменты и методы используются для планирования карьеры сотрудников?
7. Какую роль играет наставничество и коучинг в карьерном развитии?
8. Должен ли карьерный рост зависеть только от стажа работы или от реальных компетенций?
9. Какие критерии должны использоваться при отборе кандидатов в кадровый резерв?
10. Как эффективно развивать сотрудников из кадрового резерва? Какие методы наиболее действенны?
11. Как избежать «разочарования» резервистов, если их долго не продвигают?
13. Какие основные ошибки допускают компании при управлении карьерным ростом?
14. Как мотивировать сотрудников, если в организации «плоская» структура и мало возможностей для вертикального роста?
15. Что делать, если сотрудник хочет расти быстрее, чем это предусмотрено корпоративными стандартами?
16. Как решать конфликты между сотрудниками, претендующими на одну должность?
17. По каким критериям оценивать успешность программ управления карьерой?
18. Как часто нужно пересматривать индивидуальные планы развития (ИПР) сотрудников?
19. Какую роль играет обратная связь от сотрудников в управлении карьерой?
20. Нужно ли учитывать мнение коллег при принятии решений о продвижении?
21. Как цифровые технологии (HR-аналитика, AI) меняют подходы к управлению карьерой?
22. Какие мировые практики управления кадровым резервом можно применить в российских компаниях?
23. Влияет ли поколенческий фактор (бумеры, миллениалы, зумеры) на ожидания от карьеры?
24. Как развивать «гибкую карьеру» в условиях нестабильного рынка?
25. Должна ли компания гарантировать карьерный рост лояльным сотрудникам?
26. Что важнее при продвижении: опыт или потенциал?
27. Может ли карьерный рост быть «справедливым» в условиях кумовства и nepотизма?
28. Нужно ли «отсеивать» сотрудников, которые не стремятся к карьерному росту?

Задание 2. Практическое задание

Разработка карьерограммы сотрудника учреждения социально-культурной деятельности (СКД)

Цель задания:

Сформировать навыки планирования профессионального роста сотрудников в сфере СКД (ДК, музеи, библиотеки, культурные центры) с учётом их компетенций, мотивации и стратегии организации.

Формат работы:

- Индивидуально или в группах 2–3 человека.
- Время выполнения: 1–1,5 часа.
- Результат: карьерограмма в виде таблицы или схемы с пояснениями.

Этапы выполнения задания:

1. Выбор должности и сотрудника

Выберите одну из типовых должностей в учреждении СКД:

- Менеджер культурных проектов,
- Художественный руководитель,
- Методист по досуговой деятельности,
- Специалист по работе с аудиторией (экскурсовод, ведущий мероприятий).

Пример:

Сотрудник: *Менеджер культурных проектов (стаж 2 года, образование — культурология).*

2. Анализ текущего уровня

Заполните раздел:

• Текущие компетенции:

- Организация мероприятий (опыт: 5 выставок, 2 фестиваля).
- Навыки работы с бюджетом.
- Базовый SMM (ведение соцсетей).

• Зоны развития:

- Управление командой.
- Навыки фандрайзинга.
- Углублённое продвижение в digital.

3. Построение карьерограммы

Создайте таблицу или схему карьерного пути на **3–5 лет**, включая:

• Горизонтальный рост (расширение зоны ответственности):

- Переход в смежные отделы (например, из менеджера проектов в PR-отдел).

• Вертикальный рост (повышение):

- Старший менеджер → Руководитель отдела проектов → Замдиректора.

• Этапы развития:

- Обучение (курсы, стажировки).
- Ключевые проекты для получения опыта.

Пример карьерограммы:

Этап	Должность/Роль	Необходимые навыки	Методы развития	Срок
1 год	Менеджер проектов	Организация мероприятий, SMM	Курс по event-менеджменту	2024
2–3 года	Старший менеджер	Управление командой, фандрайзинг	Стажировка в музее-партнёре	2025–2026
4–5 лет	Руководитель отдела СКД	Стратегическое планирование, бюджеты	МВА в сфере культуры	2027–2028

4. Инструменты поддержки

Предложите способы, которые помогут сотруднику реализовать карьерограмму:

• Со стороны организации:

- Наставничество от опытного руководителя.
- Участие в кадровом резерве.
- Гибкий график для обучения.

• Со стороны сотрудника:

- Составление ИПР (индивидуального плана развития).
- Посещение профильных конференций.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11
ТЕМА 11. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ
СОТРУДНИКОВ К ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что такое «лояльность сотрудника»? Чем она отличается от мотивации?
2. Какие виды лояльности существуют (эмоциональная, рациональная, вынужденная)?
3. Как связаны лояльность персонала и эффективность работы организации?
4. Какие факторы больше всего влияют на лояльность сотрудников?
5. Какие кадровые технологии наиболее эффективны для повышения лояльности?
6. Какую роль играет корпоративная культура в формировании лояльности?
7. Можно ли «купить» лояльность через материальные стимулы? Какие есть риски?
8. Как программы развития и обучения влияют на приверженность сотрудников?
9. Как правильно выстроить процесс адаптации, чтобы повысить лояльность новичков?
10. Какие методы вовлечения (тимбилдинги, корпоративные мероприятия) работают лучше всего?
11. Как руководитель может влиять на лояльность своих подчиненных?
12. Нужно ли учитывать поколенческие различия (X, Y, Z) при формировании лояльности?
13. Как измерить уровень лояльности сотрудников? Какие инструменты использовать?
14. Как часто нужно проводить опросы удовлетворенности? Что делать с их результатами?
15. Может ли обратная связь от сотрудников повысить их лояльность? Как ее правильно собирать?
16. Как работать с «нелояльными» сотрудниками: перевоспитывать или расставаться?
17. Почему сотрудники теряют лояльность к компании? Основные причины.
18. Как сохранить лояльность в условиях кризиса или сокращений?
19. Что делать, если сотрудник лоялен, но неэффективен в работе?
20. Как бороться с токсичными сотрудниками, которые снижают лояльность коллектива?
21. Как цифровые технологии (HR-аналитика, геймификация) помогают формировать лояльность?
22. Какие зарубежные практики повышения лояльности можно применить в России?
23. Как гибридный/удаленный формат работы влияет на лояльность сотрудников?
24. Может ли бренд работодателя (HR-брендинг) заменить другие методы формирования лояльности?
25. Лояльность — это ответственность компании или самого сотрудника?
26. Можно ли требовать лояльности от сотрудников, если компания не инвестирует в них?
27. Что важнее: лояльность или профессионализм?

28. Нужно ли поощрять «слепую» лояльность, когда сотрудник не критикует руководство?

Задание 2. Практическое задание

Разработка программы формирования лояльности сотрудников учреждения социально-культурной деятельности (СКД)

Цель задания:

Разработать практические меры по повышению лояльности персонала с учетом специфики учреждений культуры (ДК, музеи, библиотеки и др.).

Формат работы:

Групповое задание (3-4 человека)

Время выполнения: 1,5-2 часа

Результат: презентация программы с обоснованием выбранных мер

Этапы выполнения:

1. Анализ ситуации (30 минут)

На примере конкретного учреждения СКД (выберите или придумайте):

- Проведите SWOT-анализ текущего уровня лояльности персонала
- Определите целевую группу (молодые специалисты, опытные сотрудники, технический персонал)
- Выявите 2-3 ключевые проблемы, снижающие лояльность

Пример проблем:

- Низкая вовлеченность в принятие решений
- Недостаточное признание заслуг
- Ограниченные возможности роста

2. Разработка программы (45 минут)

Создайте комплекс мер на 1 год, включающий:

1. Материальные факторы:

- Предложите систему нематериальной мотивации (например, билеты на мероприятия)
- Разработайте программу премирования за инициативы

2. Социально-психологические факторы:

- Система наставничества
- Программы признания заслуг ("Сотрудник месяца")
- Корпоративные традиции

3. Развитие и вовлечение:

- Проектные группы по улучшению работы учреждения
- Возможности горизонтального роста
- Программы обучения

Оформите в таблице:

Мероприятие	Целевая группа	Сроки	Ожидаемый эффект	Критерии оценки
Конкурс профессионального мастерства	Все сотрудники	Ежеквартально	Повышение мотивации	Количество участников

3. Презентация и защита (30 минут)

Каждая группа представляет свою программу, отвечая на вопросы:

1. Почему выбраны именно эти меры?
2. Как программа учитывает специфику СКД?
3. Какие ресурсы потребуются для реализации?
4. Как будет оцениваться эффективность?

4. Обсуждение и рефлексия (15 минут)

- Какие меры оказались наиболее популярными у всех групп?
- Какие решения были самыми креативными?
- Как можно адаптировать эти программы для других учреждений культуры?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

ТЕМА 12. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ

СКД

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для докладов

1. Особенности оценки персонала в учреждениях культуры: отличия от коммерческого сектора.
2. Нормативно-правовая база, регулирующая оценку персонала в государственных учреждениях СКД.
3. Специфика оценки творческих и административных сотрудников в СКД.
4. Аттестация персонала в музеях, театрах, ДК: традиции и современные подходы.
5. Использование КРІ для оценки эффективности работы сотрудников СКД.
6. Оценка компетенций работников культуры: какие навыки важны?
7. Возможности применения метода 360° в учреждениях СКД.
8. Опыт проведения аттестации в государственных музеях: кейсы и примеры.
9. Особенности оценки персонала в частных культурных центрах и арт-пространствах.
10. Оценка волонтеров и временных сотрудников на культурных мероприятиях.
11. Как избежать субъективизма при оценке творческих работников?
12. Обратная связь по результатам оценки: как сообщать результаты без демотивации?
13. Оценка персонала в условиях конфликтов и неформальных отношений в коллективе.
14. Цифровые технологии в оценке персонала: HR-аналитика в СКД.
15. Геймификация в оценке компетенций сотрудников культурных учреждений.
16. Опыт применения ассессмент-центров в организациях культуры.
17. Как оценивать эффективность сотрудников, чья работа не поддается количественным измерениям?
18. Этические дилеммы при оценке персонала в творческих коллективах.
19. Оценка vs контроль: где грань в государственных учреждениях культуры?
20. Лучшие практики оценки персонала в зарубежных музеях и культурных центрах.
21. Сравнительный анализ систем оценки в государственных и частных культурных институциях.

Задание 2. Практическое задание.

Внедрение системы оценки персонала в муниципальном Дворце культуры

Муниципальный Дворец культуры «Созвездие» (среднее по размеру учреждение, 50 сотрудников) столкнулся с проблемами:

- **Текучесть кадров** (особенно среди молодых специалистов)
- **Конфликты** между творческими коллективами и администрацией

- **Необъективность** в распределении премий и надбавок
- **Отсутствие четких критериев** для карьерного роста

Директор учреждения принял решение внедрить современную систему оценки персонала.

Задание

Вы – HR-консультант. Вам необходимо:

1. Провести анализ текущей ситуации (20 мин)
 - Какие особенности работы в ДК могут повлиять на систему оценки?
 - Какие методы оценки будут наиболее эффективны для:
 - Творческих работников (режиссеры, хореографы)
 - Технического персонала
 - Административных сотрудников

2. Разработать систему оценки

Предложите:

- **Критерии оценки** (например, качество мероприятий, посещаемость, инициативность)
- **Методы сбора данных** (анкетирование, наблюдение, KPI)
- **Периодичность оценки**
- **Связь с мотивацией** (премии, повышение)

Пример таблицы для творческих сотрудников:

Критерий	Метод оценки	Вес в %	Ответственный
Посещаемость занятий	Журнал учета	30%	Методист
Качество мероприятий	Отзывы зрителей	40%	Руководитель
Участие в проектах	Внутренняя отчетность	30%	HR-специалист

3. Предложить решение для спорных ситуаций

Как поступить, если:

- Талантливый хореограф показывает **слабые организационные навыки**?
- Технический работник **отказывается** от участия в оценке?
- По результатам оценки **лучший сотрудник – конфликтный человек**?

Дополнительные материалы для кейса

1. **Данные по учреждению:**
 - 5 творческих коллективов
 - Ежегодно проводится 100+ мероприятий
 - Бюджет на премирование – 500 тыс. руб./год
2. **Результаты анонимного опроса сотрудников:**
 - 68% не понимают, как оценивается их работа
 - 45% считают распределение премий несправедливым

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13-14

ТЕМА 13. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Основные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, Макклелланд) – какие из них наиболее применимы в современных организациях? Как организационная культура влияет

на мотивацию сотрудников? Особенности мотивации в коммерческих и бюджетных организациях?

2. Материальная и нематериальная мотивация.
3. Мотивация молодых специалистов (поколение Z).
4. Особенности мотивации творческих сотрудников.
5. Проблемы мотивации удаленных сотрудников.
6. Персонализированная мотивация
7. Экологичный подход к мотивации.

Задание 2. Практическое задание

Разработка системы мотивации для сотрудников муниципального Дворца культуры

Вы – HR-специалист городского Дворца культуры (ДК). В учреждении работает 45 человек:

- **Творческий персонал** (режиссеры, хореографы, музыканты) – 15 чел.
- **Технический персонал** (осветители, звукорежиссеры) – 10 чел.
- **Административный персонал** (менеджеры, бухгалтерия) – 10 чел.
- **Обслуживающий персонал** (уборщицы, гардеробщики) – 10 чел.

Проблемы:

1. Высокая текучесть кадров (особенно среди технического персонала).
2. Жалобы на неравномерное распределение премий.
3. Низкая вовлеченность в организацию новых проектов.
4. Ограниченный бюджет на материальное стимулирование.

Задание:

1. Анализ ситуации

- Проведите анкетирование (разработайте 5 ключевых вопросов для выявления мотивационных факторов).
- Определите 3 основные причины демотивации для каждой категории сотрудников.

2. Разработка системы мотивации

Создайте программу, включающую:

Для творческого персонала:

- Нематериальные методы (пример: участие в конкурсах с возможностью стажировки в других ДК).
- Материальные (гибкая система премий за успешные проекты).

Для технического персонала:

- Карьерный рост (возможность обучения на курсах повышения квалификации).
- Условия труда (например, обновление оборудования).

Для всех категорий:

- Единые корпоративные мероприятия (фестивали, праздники).
- Система наставничества.

Оформите в таблице:

Категория персонала	Материальные методы	Нематериальные методы	Критерии эффективности
Творческий	Премия за 100% посещаемость мероприятий	Участие в региональных конкурсах	Рост количества мероприятий

Задание 3. Практическое задание

Как бы вы поступили в ситуациях:

- **Хореограф отказывается** работать над новым проектом, так как «это не входит в обязанности».
- **Технический сотрудник** требует повышения зарплаты, но бюджет ограничен.
- **Административный персонал** жалуется на отсутствие карьерного роста.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

ТЕМА 14. РАСТОРЖЕНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ТЕХНОЛОГИИ ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие законные основания для расторжения трудового договора предусмотрены ТК РФ?
2. В чем разница между увольнением по инициативе работника и по инициативе работодателя?
3. Какие ошибки чаще всего допускают работодатели при оформлении увольнения?
4. Как правильно оформить сокращение штата, чтобы избежать судебных исков?
5. Что такое "мягкое высвобождение" персонала и в чем его преимущества?
6. Какие альтернативы увольнению можно предложить в кризисной ситуации (сокращение рабочего времени, перевод на другую должность)?
7. Как провести увольнение сотрудника без конфликтов и потери репутации компании?
8. Какие социальные гарантии должны быть предусмотрены при массовых сокращениях?
9. Как сообщить сотруднику об увольнении, чтобы минимизировать стресс?
10. Нужно ли проводить exit-интервью и какую пользу оно может принести компании?
11. Как сохранить хорошие отношения с увольняемым сотрудником?
12. Что делать, если сотрудник отказывается увольняться и угрожает судом?
13. Должен ли работодатель помогать увольняемым сотрудникам с поиском новой работы?
14. Какие программы высвобождения персонала (помощь в трудоустройстве) существуют в России?
15. Как избежать негативного влияния увольнений на оставшийся коллектив?
16. В чем особенности высвобождения персонала в государственных учреждениях?
17. Как пандемия изменила подходы к сокращению персонала?
18. Какие digital-инструменты можно использовать при проведении увольнений?
19. В чем особенности увольнения удаленных сотрудников?
20. Как автоматизировать процесс расторжения трудовых отношений?
21. Можно ли считать увольнение по собственному желанию всегда добровольным?
22. Должен ли работодатель выплачивать дополнительные компенсации при увольнении, кроме предусмотренных законом?
23. Этично ли увольнять сотрудников перед праздниками или отпуском?

24. Что лучше: быстрое увольнение или длительный процесс с возможностью исправления ситуации?

Задание 2. Практическое задание

Разработка программы этичного высвобождения персонала в учреждении социально-культурной деятельности

Муниципальный Дворец культуры «Рассвет» (штат 60 человек) вынужден сократить 8 сотрудников из-за оптимизации бюджета. В список сокращения попадают:

- 2 методиста культурно-досугового отдела
- 1 звукорежиссер
- 3 административных работника
- 2 технических сотрудника

Особенности ситуации:

- В учреждении никогда не проводились массовые сокращения
- В коллективе сильные неформальные связи
- Часть сотрудников - бывшие артисты, работающие на пенсии
- Бюджет на выходные пособия ограничен

Этапы выполнения задания:

1. Правовой анализ (30 минут)

1. Составьте таблицу:
 - Основания для увольнения по ТК РФ
 - Гарантии для сокращаемых сотрудников
 - Размеры положенных выплат
2. Разработайте календарный план процедуры:
 - Сроки уведомления
 - Порядок предложения вакансий
 - Дата издания приказа

2. Разработка программы высвобождения (45 минут)

Создайте комплекс мер, включающий:

Правовой блок:

- Образцы необходимых документов
- График индивидуальных встреч

Коммуникационный блок:

- Текст объявления для коллектива
- Сценарий беседы с сокращаемыми

Социальная поддержка:

- Программа помощи в трудоустройстве
- Варианты сохранения социальных связей

Психологическая помощь:

- Алгоритм работы с эмоциональными реакциями
- Контакты службы психологической поддержки

Задание 3. Практическое задание

Проанализировать статьи глав 13 Трудового кодекса РФ и ответить на вопросы.

1. Каковы основания прекращения трудового договора?
2. Каков порядок увольнения работника по инициативе работодателя?
3. Как расторгается трудовой договор по инициативе работника?
4. Как оформляется увольнение?

Задание 4. Практическое задание

Специалист Тихомиров 15 января подал в отдел кадров заявление об увольнении по собственному желанию с 1 февраля. 25 января он пришел в отдел кадров и заявил, что хочет забрать свое заявление, так как у него изменились обстоятельства, и он передумал увольняться. Однако отдать заявление ему отказались, сказав, что приказ об увольнении 1 февраля уже издан, а на его место будет переведен специалист из другого отдела, где намечено сокращение штатов. Законны ли действия администрации в отношении Тихомирова? Дайте мотивированный ответ.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

ТЕМА 15. КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для доклада

1. Что понимается под контролем и управлением эффективностью персонала в учреждениях сферы культурно-досуговой деятельности (СКД)?
2. Какие основные цели и задачи стоят перед руководством учреждения СКД в области контроля и управления эффективностью персонала?
3. Какие методы и инструменты контроля эффективности персонала наиболее распространены в учреждениях СКД?
4. Как осуществляется планирование и постановка целей для персонала в контексте управления эффективностью в учреждениях СКД?
5. Какие критерии и показатели используются для оценки эффективности работы сотрудников в учреждениях СКД?
6. Какова роль обратной связи и самооценки в процессе контроля и управления эффективностью персонала в СКД?
7. Какие проблемы и трудности могут возникнуть при внедрении системы контроля и управления эффективностью в учреждениях СКД и как их можно преодолеть?
8. Как система контроля и управления эффективностью влияет на мотивацию и удовлетворённость работой сотрудников в учреждениях СКД?
9. Какие современные тенденции и инновации в области контроля и управления эффективностью можно применить в учреждениях СКД?
10. Как результаты оценки эффективности персонала могут быть использованы для дальнейшего развития и повышения квалификации сотрудников в учреждениях СКД?

Задание 2. Практическое задание

Муниципальный Центр культуры и досуга (штат 50 человек) сталкивается со следующими проблемами:

- Отсутствие четких критериев оценки работы сотрудников
- Неравномерная нагрузка между отделами
- Субъективность в распределении премиального фонда
- Снижение качества мероприятий по отзывам посетителей

Структура персонала:

1. Творческие работники (режиссеры, хореографы, музыканты) - 15 чел.
2. Технический персонал (звукорежиссеры, осветители) - 8 чел.
3. Административный персонал (менеджеры, методисты) - 12 чел.
4. Обслуживающий персонал - 15 чел.

Этапы выполнения задания:

1. Анализ текущей ситуации

1. Проведите SWOT-анализ существующей системы оценки
2. Определите 3 ключевые проблемы в управлении эффективностью
3. Выделите особенности оценки для каждой категории персонала

2. Разработка системы показателей

Для каждой категории сотрудников разработайте:

1. 3-5 ключевых показателей эффективности (KPI)
2. Методы оценки (количественные/качественные)
3. Периодичность контроля
4. Шкалу оценки (например, 5-балльная система)

Пример для методиста:

Показатель	Метод оценки	Вес	Частота
Количество разработанных программ	Документальная проверка	30%	Ежеквартально
Удовлетворенность посетителей	Анкетирование	40%	После каждого мероприятия
Участие в инновационных проектах	Экспертная оценка	30%	Ежегодно

3. Разработка мотивационного механизма

1. Предложите систему материального стимулирования:
 - Премирование за достижение KPI
 - Надбавки за квалификацию
2. Разработайте программу нематериальной мотивации:
 - Доска почета
 - Возможности творческой реализации
 - Обучение за счет учреждения

Задание 3. Практическое задание

Городской Дворец культуры "Созвездие" (бюджетное учреждение, 65 сотрудников) столкнулся с рядом проблем:

1. Необъективная оценка работы сотрудников
2. Снижение посещаемости мероприятий на 15% за год
3. Конфликты между отделами из-за неравномерного распределения нагрузки
4. Отсутствие четкой связи между результатами работы и премированием

Задание для участников:

Вы - команда HR-специалистов, приглашенных для разработки и внедрения системы управления эффективностью персонала.

Этапы работы с кейсом:

1. Анализ текущей ситуации

1. Проведите интервью с ключевыми сотрудниками (см. Приложение 1)
2. Выявите 3 основные проблемы в существующей системе оценки
3. Определите особенности разных категорий персонала:
 - Творческие работники (режиссеры, хореографы)
 - Технический персонал
 - Административный отдел

2. Разработка системы показателей

Для каждой категории сотрудников:

1. Определите 3-5 KPI (например, для хореографа: посещаемость занятий, отзывы участников, инновационность программ)
2. Разработайте шкалу оценки (5-балльная система)
3. Предложите методы сбора данных:
 - Анкетирование посетителей
 - Экспертная оценка
 - Журналы учета

Пример для менеджера культурных программ:

KPI	Метод оценки	Вес	Частота
Количество реализованных проектов	Отчетность	25%	Ежеквартально
Удовлетворенность участников	Опросы	35%	После мероприятия
Привлеченное финансирование	Документальная проверка	40%	Ежегодно

3. Создание мотивационной системы

1. Разработайте:
 - Положение о премировании
 - Программу нематериальной мотивации
 - Систему индивидуального развития
2. Предложите решение для спорных ситуаций:
 - Сотрудник превышает плановые показатели, но нарушает трудовую дисциплину
 - Работник демонстрирует средние результаты, но незаменим в коллективе

4. Презентация решений

Защитите свою систему перед директором ДК, ответив на вопросы:

1. Как избежать субъективизма при оценке творческих работников?
2. Какие ресурсы потребуются для внедрения системы?
3. Как измерить эффективность нововведений?

Приложения к практическому заданию:

Приложение 1. Результаты предварительного анализа:

- 68% сотрудников считают оценку их работы необъективной
- Только 24% руководителей регулярно проводят оценочные собеседования
- Премияльный фонд распределяется неравномерно

Приложение 2. Штатное расписание:

- Творческий отдел - 18 чел.
- Техническая служба - 12 чел.
- Администрация - 15 чел.
- Обслуживающий персонал - 20 чел.

Приложение 3. Бюджетные ограничения:

- Максимальный размер премиального фонда - 15% от ФОТ
- Обучение - 50 тыс. руб. в год
- Внедрение IT-системы - 100 тыс. руб. единовременно

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2 – ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

8 семестр

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

ТЕМА 16. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что такое оценка персонала и какие цели она преследует?
2. Какие принципы должны лежать в основе эффективной системы оценки?
3. Как связаны оценка персонала и стратегические цели компании?
4. В чем разница между оценкой, аттестацией и ассессментом?
5. Какие преимущества и недостатки имеет метод "360 градусов"?
6. Как правильно проводить структурированное интервью при оценке?
7. В каких случаях эффективно использование тестирования?
8. Как разработать критерии для оценочных анкет?
9. В чем особенности ассессмент-центра как метода оценки?
10. Как применяются кейс-методы в оценке компетенций?
11. Какие возможности дает digital-оценка персонала?
12. Как использовать геймификацию в оценочных процедурах?
13. Как разработать ключевые показатели эффективности для разных должностей?
14. Какие ошибки чаще всего допускают при внедрении KPI?
15. Как совместить количественные и качественные показатели?
16. Как часто нужно пересматривать систему KPI?
17. Какие особенности оценки топ-менеджеров?
18. Как оценивать творческих сотрудников?
19. Какие методы подходят для оценки линейного персонала?
20. Как адаптировать систему оценки для удаленных сотрудников?
21. Как подготовить сотрудников к оценочным процедурам?
22. Какие документы необходимы для легитимности оценки?
23. Как обрабатывать и интерпретировать результаты оценки?
24. Как использовать результаты оценки для принятия кадровых решений?
25. Как избежать субъективизма при оценке?
26. Что делать, если сотрудники сопротивляются системе оценки?
27. Как минимизировать стресс от оценочных процедур?
28. Почему некоторые методы оценки не дают достоверных результатов?
29. Какие зарубежные практики оценки заслуживают внимания?
30. Как искусственный интеллект меняет подходы к оценке персонала?
31. Какие прогнозы на развитие методов оценки в ближайшие 5 лет?

Задание 2. Практическое задание.

В одном из средств массовой информации был напечатан рассказ женщины, которая сменила место работы. Придя в новый коллектив, она пыталась сделать все, чтобы ее там приняли как свою. Однако реакция коллектива была противоположной. Она, не выдержав психологического напряжения, расплакалась. Такой ее увидела одна из сотрудниц, которая, кстати, не принимала участия в преследовании» новенькой.

- Слушай, - сказала она, - открою тебе один секрет: нужно меньше говорить и больше прислушиваться. Не спеши как-либо демонстрировать свои умения. Кроме того, в своем стремлении произвести впечатление ты пытаешься любой ценой не допускать ошибок. А как их можно не допускать, если ты много чего не знаешь из специфики нашей работы и жизни коллектива? Поэтому, стараясь не допускать ошибок, ты нервничаешь и

делаешь их еще больше. И последнее — ты еще не допустила столько ошибок, чтобы их нельзя было исправить. В этом можешь рассчитывать на меня».

Этот разговор стал для нее поворотным. Она меньше обращала внимания на упреки коллег, и замечаний в ее адрес стало меньше. Вскоре появились успехи в работе, а за ними — премия, добрые слова руководства. Презрительное отношение сотрудников изменилось на уважение. Однако назрела новая непростая для нее ситуация. Начальница отдела, в котором работала женщина, ушла в длительный отпуск. Генеральный директор предложил на освободившееся место ее, хотя по всем данным его должна бы была занять сотрудница, которая первой ее поддержала.

Задание.

1. Как поступить сотруднице, которой предложили более высокую должность?
2. Правильно ли поступил генеральный директор?
3. Что бы вы сделали, будучи на месте генерального директора: предложили бы должность одной из этих сотрудниц, совсем другому лицу или провели бы аттестацию работников, чтобы определить наиболее подходящую кандидатуру?

Задание 3. Практическое задание.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодная аттестационная собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышения базового оклада в соответствии с аттестационной оценки. Собрать мнения сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали следующее:

65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки персонала;

50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным объявлением заранее при снятого решения;

12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо кроме повышения оклада;

75% руководителей, проводивших аттестацию, пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

25% руководителей признались, что сталкиваются с трудностями в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения. 1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса? 2. Обоснуйте, в чем Вы видите основные причины сложившейся ситуации в корпорации. 3. Предложите меры по совершенствованию системы оценки персонала штаб-квартиры корпорации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

ТЕМА 17. КАДРОВЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практическое задание.

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие основные цели преследует собеседование при отборе персонала?
2. В чем отличие структурированного интервью от свободной беседы?
3. Какие виды собеседований наиболее эффективны на разных этапах отбора?
4. Какова роль собеседования в общей системе оценки кандидатов?
5. Какие методы вопросов наиболее эффективны (проективные, кейсовые, стрессовые)?
6. Как правильно построить структуру собеседования?
7. Какие компетенции можно достоверно оценить в ходе интервью?
8. Как избежать распространенных ошибок интервьюера (эффект ореола, стереотипизация)?
9. Как подготовиться к проведению эффективного собеседования?
10. Какие документы и материалы должны быть под рукой у интервьюера?
11. Как правильно организовать пространство для собеседования?
12. Какие современные технологии (видеоинтервью, ИИ-ассистенты) меняют процесс собеседования?
13. По каким критериям можно оценить эффективность проведенного собеседования?
14. Как определить, что кандидат говорит неправду?
15. Какие методы проверки информации, полученной на собеседовании, наиболее надежны?
16. Как соотносятся результаты собеседования и последующая эффективность работника?
17. Какие вопросы запрещено задавать на собеседовании?
18. Как проводить собеседование с эмоционально неустойчивыми кандидатами?
19. Как минимизировать стресс для соискателя во время интервью?
20. Должен ли кандидат получать обратную связь после собеседования?
21. Как оценить потенциал кандидата без прямого опыта работы?
22. Как вести себя с излишне самоуверенными соискателями?
23. Как интервьюировать кандидатов на руководящие позиции?

Задание 2. Практическое задание.

В группе формируется отборочная комиссия из трех-четырех человек (студентов). Из оставшихся членов группы создаются три команды. Объявляется конкурсный набор персонала в кондитерскую фабрику на замещение вакантных должностей: менеджера по продажам, бухгалтера, секретаря.

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей и определяет профессиональные компетенции, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «претендентом», которому дается 7-10 минут на выступление. В своём выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести в организацию;
- задать три-пять интересующих вопросов касательно будущей работы.

В это время, отборочная комиссия методом «мозгового штурма» строит профессиональную модель претендентов (табл. 1) (20-25 минут) и готовит оригинальное объявление в газету объемом не более 30 слов (5-10 минут).

Таблица 1

Модели рабочих мест персонала предприятия

Элементы модели	Арт-менеджер	Главный бухгалтер	Секретарь
1.1. Пол			
- мужской			
- женский			
- не имеет значения			
1.2. Возраст:			
- до 20			
- от 20 до 30			
- от 30 до 40			
- свыше 40			
1.3. Семейное положение			
- холост, не замужем			
- женат, замужем			
- разведен, разведена			
- не имеет значения			
1.4. Социальное положение			
- из рабочих			
- из служащих			
- не имеет значения			
1.5. Внешность сотрудника			
- красивая			
- приятная			
- обаятельная			
- отталкивающая			
2. Опыт сотрудника			
2.1. Производственный стаж			
- до 1 года			
- 1-5 лет			
- 5-10 лет			
- более 10 лет			
2.2. Общественный опыт			
- партия			
- профком			
- совет предприятия			
- другое			
3. Профессиональные знания в области:			
- социологии			
- экономики			
- управления			
- права			
- дизайна			
- строительства			
- педагогики			
- иностранного языка			
- бухучета			
- маркетинга			
- торговли			
- финансов			
4. Профессиональные умения в области			
- работы с людьми			
- машинописи			
- ведения личных дел			

- телефонных переговоров			
- договорная работа			
- методическая работа			
- компьютер			
- составление расписаний			
- разработка программ			
- реклама			
- маркетинговые исследования			
- бизнес план			
- знание рынка			
- вождение автомобиля			
- экспедиторская работа			
5. Личностные качества			
5.1. Моральные:			
- доброжелательность			
- отзывчивость			
- внимательность			
- честность			
- принципиальность			
- скромность			
- жизнерадостность			
- терпимость			
- пунктуальность			
5.2. Деловые			
- исполнительность			
- деловитость			
- предприимчивость			
- хозяйственность			
- коммуникабельность			
- дипломатичность			
- дисциплинированность			
- настойчивость			
- умение доводить дело до конца			
- умение слушать людей			
- широта кругозора			
6. Психология личности:			
6.1. Тип личности:			
- экстраверт (направлен на внешний мир)			
- интроверт (на внутренний мир)			
6.2. Уровень интеллекта			
- высокий			
- средний			
7. Уровень квалификации:			
7.1. Образование:			
- неполное среднее			
- среднее общее			
- среднее специальное			
- высшее			
7.2. Повышение квалификации			
- институт бизнеса			
- школа менеджеров			
- курсы повышения			
8. Оплата труда:			
- должностной оклад			
- квартальная премия к окладу			
- процент от прибыли			

- процент от выручки			
- оплата командировочных расходов			
- оплата представительских расходов			
- компенсация за использование личного транспорта в служебных целях			

Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели и дать количественные и качественные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++).

Команды с претендентами – могут оспорить выбор комиссии профессиональных компетенций специалистов. Отборочная комиссия оценивает кандидатов и комментирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов).

Рекламное объявление

Предприятие

Должность

Требования к должности

Условия оплаты труда

Координаторы предприятия.

Вопросы к работодателю.

1. _____
2. _____
3. _____

Вопросы к претендентам.

1. _____
2. _____
3. _____

Выводы. _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 19

ТЕМА 18. ДОКУМЕНТЫ, СОДЕРЖАЩИЕ ПЕРВИЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПЕРСОНАЛЕ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Каковы основные структурные элементы эффективного резюме?
2. Какие ошибки чаще всего допускают соискатели при составлении резюме?
3. Как адаптировать резюме под разные вакансии?
4. В чем отличие хронологического и функционального форматов резюме?
5. Как цифровые технологии (ATS-системы) влияют на требования к оформлению резюме?
6. Каковы основные требования к написанию деловой автобиографии?
7. Как выявлять противоречия между резюме и автобиографией?

8. Какие "красные флаги" в автобиографии должны насторожить HR-специалиста?
9. Как анализировать карьерные переходы и периоды безработицы в автобиографии?
10. Какие существуют виды анкет при приеме на работу?
11. Как разработать эффективную анкету для первичного отбора?
12. Какие вопросы должны быть обязательными в анкете соискателя?
13. Как избежать юридических рисков при составлении анкет?
14. В чем преимущества электронных анкет перед бумажными?
15. Каковы основные структурные элементы служебной характеристики?
16. Как отличить формальную характеристику от содержательной?
17. Какие сведения должны содержаться в рекомендательном письме?
18. Как проверять достоверность рекомендательных писем?
20. Какие существуют способы верификации представленных документов?
21. Как проверять подлинность дипломов и сертификатов?
22. Какие базы данных можно использовать для проверки трудовой биографии?
23. Как проводить проверку через социальные сети и профессиональные сообщества?
24. Каковы этические границы проверки информации о кандидате?
25. Как организовать хранение первичных документов о персонале?
26. Каковы сроки хранения различных кадровых документов?
27. Как документы первичного учета используются при формировании личного дела?
28. Какие современные системы электронного кадрового документооборота наиболее эффективны?
29. Как обеспечить защиту персональных данных при работе с документами?
30. Как поступать при обнаружении недостоверной информации в документах?
31. Каковы юридические последствия подделки документов при приеме на работу?
32. Как изменятся документы первичного учета в эпоху цифровизации?

Задание 2. Практическое задание

Анализ и составление документов первичного учета персонала

Анализ резюме

1. Изучите 3 предоставленных резюме (Приложение 1)
2. Составьте таблицу:

Критерий	Резюме 1	Резюме 2	Резюме 3
Структура			
Полнота данных			
Ошибки			
Рекомендации			

3. Переработайте худшее резюме по стандартам ATS

2. Составление автобиографии

1. Напишите автобиографию от лица:
 - Выпускника вуза без опыта
 - Специалиста с 10-летним стажем
 - Сотрудника с карьерным перерывом
2. Проведите взаимный анализ на предмет:
 - Хронологической последовательности

- Стилистики
- "Красных флагов"

3. Работа с анкетами

1. Сравните 2 вида анкет (Приложение 2):
 - Стандартная анкета приема
 - Анкета для топ-менеджеров
2. Разработайте анкету для:
 - Сотрудника творческой профессии
 - Технического специалиста
3. Проверьте анкеты на соответствие:
 - ТК РФ (ст. 86)
 - 152-ФЗ «О персональных данных»

Приложение 1. Примеры резюме

Резюме 1.

Иванов Иван Иванович

Телефон: 8-900-123-45-67

Почта: ivanov@mail.ru

Опыт работы:

Работал в разных местах

- Делал всякое
- Помогал людям
- Получал зарплату

Образование:

Учился в университете

Навыки:

Умею работать на компьютере

Ответственный

Коммуникабельный

Резюме 2.

Петрова Анна Сергеевна

Должность: Менеджер по продажам

Телефон: +7 (912) 345-67-89

Email: petrova.a@ya.ru

Опыт работы:

2018-2023 | ООО "Торговый Дом"

- Консультирование клиентов
- Оформление документов
- Работа с возражениями

Образование:

Уральский государственный экономический университет

Специальность: Менеджмент (2018)

Навыки:

- Ведение переговоров
- Работа в 1С
- Знание английского (Intermediate)

Недостатки:

1. Нет количественных показателей

2. Слишком общие обязанности
3. Не указаны профессиональные достижения
4. Нет информации о ключевых компетенциях

Резюме 3

Смирнова Екатерина Дмитриевна

Цель: Руководитель отдела маркетинга

Контакты: +7 (922) 123-45-67 | smirnova.marketing@proton.me

LinkedIn: [linkedin.com/in/smirnova-marketing](https://www.linkedin.com/in/smirnova-marketing)

Ключевые компетенции:

- Разработка и реализация маркетинговых стратегий
- Управление командой (5+ человек)
- Digital-маркетинг (SMM, контекстная реклама, SEO)
- Анализ рынка и конкурентов

Опыт работы:

2020-н.в. | ООО "Деловой Стандарт"

Маркетинг-менеджер

- Увеличил трафик сайта на 40% за 6 месяцев
- Оптимизировал рекламный бюджет (снижение CPA на 25%)
- Руководил командой из 3 специалистов

2018-2020 | Агентство "Вектор"

Специалист по digital-маркетингу

- Запустил 12 успешных рекламных кампаний (ROI 150%)
- Разработал систему сквозной аналитики

Образование:

НИУ ВШЭ, факультет маркетинга (2018)

Доп. образование: курс "Digital-маркетинг" от Google (2021)

Технические навыки:

- Google Analytics, Яндекс.Метрика
- Photoshop, Figma (базовый уровень)
- PowerPoint (создание презентаций)

Достижения:

- Победитель конкурса "Маркетолог года-2022"
- Автор статей в профессиональном журнале

Преимущества:

1. Четкая структура и релевантная информация
2. Конкретные достижения с цифрами
3. Указание профессиональных компетенций
4. Присутствие дополнительного образования
5. Оптимальный объем (1 страница)

Резюме 4.

Козлов Алексей Викторович

Позиция: Финансовый директор

📍 Москва | ☎ +7 (925) 123-45-67 | ✉ kozlov.finance@gmail.com

🌐 LinkedIn: [linkedin.com/in/alexey-kozlov-finance](https://www.linkedin.com/in/alexey-kozlov-finance)

Профессиональное резюме:

Финансовый руководитель с 12-летним опытом в FMCG и IT.

Специализация: финансовое моделирование, управление бюджетом до 500 млн руб., автоматизация процессов.

Ключевые достижения:

- ✓ Оптимизировал финансовые процессы, сократив время отчетности на 30%
- ✓ Внедрил систему бюджетирования, сократив расходы на 15% ежегодно
- ✓ Привлек \$2 млн инвестиций для стартапа в сфере EdTech

Опыт работы:

2019-н.в. | ГК "Альфа"

Финансовый директор

- Руководство финансовым отделом (8 человек)
- Разработка и контроль исполнения бюджета (450 млн руб.)
- Внедрение BI-системы для аналитики

2015-2019 | ООО "Бета Финанс"

Начальник финансового отдела

- Реструктуризация дебиторской задолженности (\$1.2 млн)
- Автоматизация процессов бюджетирования

Образование:

МГУ, экономический факультет (2010)

MBA, London Business School (2015)

Навыки:

- ▶ Финансовое моделирование (Advanced Excel)
- ▶ Управленческий учет (1C, SAP)
- ▶ Английский язык (Proficiency)
- ▶ Подготовка презентаций для инвесторов

Сертификаты:

- ACCA DipIFR (2018)
- CFA Level II (2020)

Рекомендации:

Доступны по запросу

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 20

ТЕМА 19. ДОКУМЕНТЫ, СОДЕРЖАЩИЕ ПЕРВИЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПЕРСОНАЛЕ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Каковы основные принципы организации кадрового делопроизводства?
2. Как распределяются обязанности по ведению кадровой документации между HR-специалистами?
3. Какие нормативные акты регулируют кадровое делопроизводство в РФ?
4. В чем особенности ведения кадрового учета в государственных и коммерческих организациях?
5. Какие документы обязательно должны быть в личном деле сотрудника?
6. Как правильно оформлять приказы по личному составу (о приеме, переводе, увольнении)?
7. Каковы требования к заполнению трудовых книжек в 2024 году?
8. Как организовать хранение и учет кадровых документов?
9. Какие формы учета рабочего времени существуют (табель, графики)?
10. Как правильно оформлять документы при ненормированном рабочем дне?
11. Каков порядок учета и оплаты сверхурочных часов?

12. Как документально оформляются отпуска и командировки?
13. Какие первичные документы используются для начисления заработной платы?
14. Как оформляются расчетные листки и какие сведения они должны содержать?
15. Каковы особенности документального оформления премий и материальной помощи?
16. Как ведется учет удержаний из заработной платы?
17. Какие локальные нормативные акты обязательны для организации (ПВТР, положение об оплате труда)?
18. Как правильно оформлять должностные инструкции?
19. Какие документы сопровождают процедуру аттестации персонала?
20. Как ведется документация по охране труда?
21. Какие современные HRM-системы наиболее эффективны для кадрового учета?
22. Как организовать электронный документооборот кадровых документов?
23. Каковы преимущества и риски перехода на электронные трудовые книжки?
24. Как обеспечить защиту персональных данных при автоматизации учета?
25. Какие типичные ошибки допускают при ведении кадрового делопроизводства?
26. Как избежать претензий со стороны проверяющих органов?
27. Каковы правовые последствия неправильного оформления кадровых документов?
28. Как организовать кадровый учет при удаленной работе сотрудников?

Задание 2. Практическое задание

Организация учета рабочего времени в учреждении социально-культурной деятельности

Муниципальный Центр культуры «Арт-Волна» (штат 45 человек) имеет следующую структуру:

- Творческий персонал (режиссеры, хореографы, музыканты) - 15 чел.
- Технический персонал (звукорежиссеры, осветители) - 10 чел.
- Административный персонал - 12 чел.
- Обслуживающий персонал - 8 чел.

Проблемы:

1. Неоднородный график работы разных категорий сотрудников
2. Частые переработки во время подготовки к мероприятиям
3. Ошибки в расчете заработной платы
4. Отсутствие единой системы учета

Этапы выполнения задания:

1. Анализ особенностей учета

○ Определите особенности рабочего времени для: творческих работников (нестандартный график); технического персонала (сменная работа); администрации (нормированный день)

2. Выявите 3 основные проблемы в текущем учете

2. Разработка документов

Создайте:

○ **График работы** на месяц для: Хореографа (гибкий график), технического специалиста (сменная работа)

○ **Табель учета рабочего времени** (форма Т-13), адаптированный: для учета переработок; для творческих работников

2. **Журнал учета:**

- Сверхурочных часов
- Выходов в выходные дни

3. Решение практических ситуаций (30 минут)

Разработайте подходы к случаям:

1. Актер отработал 12 часов во время гастролей
2. Техник отказался подписывать табель
3. Администратор регулярно задерживается после работы

4. Подготовка локального акта (20 минут)

Составьте:

1. **Положение об учете рабочего времени:**
 - Порядок учета
 - Ответственные лица
 - Особые случаи

Приложения к заданию:

Приложение 1.

Образцы заполненных документов:

- Табель по форме Т-12
- График сменности
- Приказ о привлечении к работе в выходной день

Приложение 2.

Нормативные акты:

- Статьи 91, 99, 104 ТК РФ
- Письмо Роструда №ПГ/8961-6-1

Приложение 3.

Чек-лист проверки документов по учету рабочего времени

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 21

ТЕМА 20. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФОРИЕНТАЦИЕЙ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Чем отличается профессиональное самоопределение в сфере культуры от других отраслей?
2. Каковы ключевые цели профориентации в учреждениях СКД?
3. Кто является основными субъектами и объектами профориентационной работы в культурной сфере?
4. Как специфика творческих профессий влияет на подходы к карьерной навигации?
5. Насколько эффективны классические формы (лекции, экскурсии) для знакомства с профессиями в культуре?
6. Как организовать «Дни открытых дверей» в ДКП, чтобы показать «изнанку» профессий?
7. Какие форматы встреч с профессионалами (актерами, музейными работниками) наиболее продуктивны?
8. Как превратить ярмарку профессий в СКД из формального мероприятия в увлекательное событие?

9. Могут ли VR-экскурсии заменить реальные профессиональные пробы в культурных учреждениях?
10. Как разработать профориентационный квест по профессиям сферы культуры?
11. Какие онлайн-форматы могут помочь в профессиональном самоопределении для жителей удаленных районов?
12. Как геймификация может повысить вовлеченность молодежи в профориентацию?
- Какие методы профориентации наиболее эффективны для: школьников, студентов, взрослых, желающих сменить профессию
14. Как адаптировать профориентационные программы для людей с ОВЗ?
15. Как преодолеть стереотипы о «непрестижности» некоторых профессий в культуре?
16. Как создать систему наставничества для будущих специалистов СКД?
17. Какие партнерства (с учебными заведениями, работодателями) необходимы для эффективной профориентации?
18. Как измерить результативность профориентационных программ?
19. Где найти ресурсы для организации профориентации в условиях ограниченного бюджета?
20. Почему многие профориентационные мероприятия в СКД остаются формальными?
21. Как сделать профориентацию непрерывным процессом, а не разовым событием?
22. Каковы риски цифровизации профориентации (потеря "живого" взаимодействия)?
23. Как привлекать мужчин в традиционно "женские" профессии сферы культуры?
24. Должна ли профориентация в культуре быть бесплатной?
25. Кто должен быть главным заказчиком профориентационных услуг - государство или бизнес?
26. Можно ли считать успешной профориентацию, если выпускник не пошел работать по специальности?
27. Как найти баланс между популяризацией профессий и реалистичным представлением о карьерных перспективах?
28. Какие уникальные профориентационные проекты учреждений культуры заслуживают распространения?
29. Как использовать волонтерские программы в СКД для профессионального самоопределения?
30. Какие зарубежные практики профориентации в культуре можно адаптировать в России?

Задание 2. Практическое задание

Городской Центр культуры «Арт-Поколение» сталкивается с проблемами:

- Низкий интерес молодежи к профессиям в сфере культуры
- Устаревшие форматы профориентации
- Нехватка кадров в учреждениях СКД района
- Отсутствие системной работы по профессиональному самоопределению

Задание:

Вам как команде специалистов необходимо разработать комплексную программу профориентации для разных целевых групп.

Этапы работы:

1. Анализ целевых групп

1. Определите особенности работы с:
 - Школьниками 14-17 лет
 - Студентами колледжей
 - Взрослыми, желающими сменить профессию
2. Проведите SWOT-анализ текущей ситуации

2. Разработка программы

Создайте годовой план, включающий:

Традиционные методы:

- Цикл мастер-классов "Профессии за кулисами"
- Экскурсии-погружения в разные специальности
- Ежегодный фестиваль культурных профессий

Инновационные подходы:

- VR-тур «День из жизни музейного работника»
- Онлайн-курс «Основы event-менеджмента в культуре»
- Профориентационный квест «Культурный код»

Для каждой инициативы укажите:

- Целевую группу
- Партнеров
- Необходимые ресурсы
- Критерии эффективности

3. Решение проблемных ситуаций

Разработайте стратегию для:

1. Подростка, считающего профессии в культуре "непрестижными"
2. Человека с ОВЗ, желающего работать в музее
3. Учреждения с минимальным бюджетом на профориентацию

4. Презентация проекта

Представьте свою программу, ответив на вопросы:

1. Как обеспечить долгосрочный эффект?
2. Какие риски возможны при реализации?
3. Как привлечь партнеров?

Приложения к практическому заданию

Приложение 1. Данные опроса молодежи:

- 68% не рассматривают профессии в культуре как карьерный вариант
- 42% считают зарплаты в отрасли слишком низкими
- 89% хотели бы "попробовать" профессию перед выбором

Приложение 2. Ресурсы Центра:

- Виртуальный тур по учреждению
- База профессионалов-наставников
- Мобильное приложение центра

Приложение 3. Бюджетные ограничения:

- Максимум 150 000 руб. в год
- Возможность привлекать гранты

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 22

ТЕМА 21. ТЕСТЫ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ОТБОРЕ И ОЦЕНКЕ КАДРОВ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие виды тестов наиболее распространены в кадровом отборе?
2. Какова роль тестирования в комплексной оценке кандидатов?
3. Каковы психометрические требования к качественным тестам?
4. В чем разница между тестами способностей и личностными опросниками?
5. Для каких должностей тестирование наиболее/наименее эффективно?
6. Как правильно интегрировать тесты в процесс отбора?
7. Какие ошибки чаще всего допускают при интерпретации результатов?
8. Как сочетать тестовые методики с другими методами оценки?
9. Какие цифровые платформы для тестирования наиболее надежны?
10. Как искусственный интеллект меняет подходы к тестированию?
11. Каковы перспективы адаптивного тестирования в HR?
12. Как VR-технологии могут быть использованы в оценке компетенций?
13. Какие тесты могут нарушать права кандидатов?
14. Как обеспечить конфиденциальность результатов тестирования?
15. Каковы границы допустимого при стресс-тестировании?
16. Как законодательство регулирует использование тестов при приеме на работу?
17. Какие существуют аргументы против чрезмерного увлечения тестами?
18. Как избежать "натаскивания" кандидатов на тесты?
19. Почему результаты тестов не всегда коррелируют с реальной эффективностью работы?
20. Как культурные различия влияют на валидность тестов?
21. Могут ли тесты полностью заменить собеседование?
22. Должен ли кандидат получать полные результаты своего тестирования?
23. Этично ли использовать тесты для скрытого отсева кандидатов?
24. Кто должен проводить тестирование - HR или внешние эксперты?

Задание 2. Практическое задание

Рассмотреть общую классификацию тестов. Результаты привести в таблице

Таблица – Общая классификация тестов

№ п/п	Виды	Определение
1	По области тестирования	
....		
7	По форме представления	

Задание 3. Практическое задание

Составьте план вопросов на собеседовании кандидатов

Задание 4. Практическое задание

Рассмотрите различные типы тестов (профессиональные, психологические, тесты на интеллект и т. п.) и определить, какие из них наиболее подходят для оценки персонала в учреждении СКД.

Выберите конкретные виды тестов (например, тесты на знание предметной области, тесты на стрессоустойчивость, креативные задания и т. д.), которые будут использоваться для оценки важных качеств и навыков.

Проведите анализ достоинств и недостатков тестов:

Перечислите основные достоинства использования тестов как инструмента оценки персонала (например, объективность, стандартизация, возможность сравнения результатов).

Выявите основные недостатки тестов (например, риск формализации оценки, возможность манипуляции результатами, сложность интерпретации).

Разработайте рекомендаций по применению тестов:

Предложите рекомендации по использованию тестов в процессе отбора персонала (например, на каких этапах отбора применять тесты, как интерпретировать результаты).

Разработайте рекомендации по применению тестов для текущей оценки и развития персонала (например, как использовать результаты тестов для планирования обучения и развития сотрудников).

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 23

ТЕМА 22. УЧЕТ ЛИЧНОСТНОГО ФАКТОРА ПРИ КАДРОВЫХ НАЗНАЧЕНИЯХ И ПЕРЕМЕЩЕНИЯХ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие личностные характеристики наиболее значимы при кадровых решениях?
2. Как соотносятся профессиональные компетенции и личностные качества при оценке кандидатов?
3. Какие психологические теории лежат в основе учета личностного фактора в управлении персоналом?
4. В чем разница между «жесткими» (hard skills) и «мягкими» (soft skills) навыками при принятии кадровых решений?
5. Какие инструменты наиболее эффективны для оценки личностных качеств сотрудников?
6. Как использовать результаты психологического тестирования при кадровых перемещениях?
7. В чем преимущества и ограничения оценки «360 градусов» для учета личностного фактора?
8. Как проводить ассессмент личностного потенциала сотрудников?
 - Как учитывать личностные особенности при: продвижении по службе; горизонтальных перемещениях; формировании проектных команд.
10. Какие личностные качества важны для руководящих должностей?
11. Как избежать субъективизма при учете личностного фактора?
12. Что делать, если профессионально сильный сотрудник имеет сложный характер?
13. Как поступать при конфликте личностных качеств сотрудника и корпоративной культуры?
14. Можно ли перемещать сотрудника на должность, требующую противоположных личностных качеств?

15. Как учитывать возрастные личностные изменения при кадровых решениях?
16. Как быть с талантливым специалистом, который не вписывается в коллектив?
17. Как создать систему учета личностного фактора в кадровой политике компании?
18. Кто должен принимать окончательное решение – HR или линейный руководитель?
19. Как документировать учет личностных характеристик при назначениях?
20. Нужно ли сообщать сотруднику о том, что его личностные качества повлияли на кадровое решение?
21. Каковы границы допустимого при оценке личностных качеств?
22. Как избежать дискриминации при учете личностного фактора?
23. Можно ли отказать в повышении из-за личностных особенностей?
24. Как защитить персональные данные о личностных характеристиках?
25. Какие цифровые технологии помогают в оценке личностного фактора?
26. Как искусственный интеллект может прогнозировать успешность назначений?
27. Какие зарубежные практики учета личностного фактора заслуживают внимания?
28. Что важнее при назначении – личностные качества или профессиональный опыт?
29. Должна ли компания помогать сотрудникам развивать недостающие личностные качества?
30. Можно ли полностью объективировать учет личностного фактора?

Задание 2. Практическое задание

Муниципальный Дом культуры «Творческий резонанс» (45 сотрудников) готовится к реорганизации творческих отделов. Необходимо принять кадровые решения с учетом личностных особенностей сотрудников.

Сотрудники:

1. Анна С. (38 лет)

- *Должность:* Руководитель кружка декоративно-прикладного искусства
- *Направленность личности:* На процесс (увлечена творчеством, не любит отчетность)
- *Способности:* Высокие художественные навыки, слабые организаторские
- *Темперамент:* Флегматик (медлительная, устойчивая)
- *Характер:* Доброжелательная, бесконфликтная
- *Статус:* Уважаемый мастер среди коллег

2. Максим К. (29 лет)

- *Должность:* Хореограф
- *Направленность:* На результат (амбициозен, хочет карьерного роста)
- *Способности:* Творческие + лидерские качества
- *Темперамент:* Сангвиник (энергичный, общительный)
- *Характер:* Настойчивый, иногда резкий
- *Статус:* Неформальный лидер среди молодежи

3. Ольга П. (45 лет)

- *Должность:* Методист
- *Направленность:* На взаимодействие (командный игрок)
- *Способности:* Аналитические, слабые творческие
- *Темперамент:* Меланхолик (ранимая, тревожная)
- *Характер:* Дисциплинированная, педантичная

- *Статус:* Авторитетный эксперт по документации

Ситуация для анализа:

Директор предлагает:

1. Назначить Анну С. заведующей художественным отделом (увеличение административной нагрузки)
2. Перевести Максима К. на должность руководителя досуговых программ
3. Создать методическую группу под руководством Ольги П.

Задания для работы:

1. **Анализ личностных факторов**

- Составьте таблицу соответствия личностных характеристик предлагаемым должностям

- Выявите потенциальные "зоны риска" для каждого назначения

2. **Разработка альтернативных решений**

- Предложите 2 варианта кадровых перестановок с обоснованием
- Разработайте план адаптации для каждого сотрудника

3. **Учет социального статуса**

- Спрогнозируйте реакцию коллектива на изменения
- Предложите меры по сохранению авторитета перемещаемых сотрудников

4. **Подготовка рекомендаций**

- Составьте памятку для руководителя по учету:
 - Темпераментных особенностей
 - Направленности личности
 - Социального статуса
- Разработайте критерии оценки эффективности решений

Материалы для работы:

- Опросники по определению темперамента
- Карты профессиональных компетенций для должностей СКД
- Шаблоны индивидуальных планов развития

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 24

ТЕМА 23. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Каковы особенности трудового коллектива в учреждениях культуры по сравнению с другими отраслями?
2. Как специфика творческой деятельности влияет на сплоченность коллектива?
3. Какие психологические закономерности характерны для взаимодействия в творческих коллективах?
4. Какова роль неформальных лидеров в учреждениях СКД?
5. Какие факторы наиболее сильно влияют на психологический климат в коллективе СКД?
6. Как диагностировать уровень конфликтности в творческом коллективе?
7. Какие методы сплочения наиболее эффективны для учреждений культуры?
8. Как управлять межличностными отношениями в разновозрастном коллективе?
9. Какие стили руководства наиболее продуктивны для творческих коллективов?
10. Как найти баланс между творческой свободой и дисциплиной?
11. Какие особенности мотивации сотрудников в сфере культуры?

12. Как организовать эффективное взаимодействие между творческим и административным персоналом?
13. Каковы типичные причины конфликтов в коллективах СКД?
14. Какие стратегии разрешения конфликтов наиболее эффективны в творческой среде?
15. Как предотвращать "творческие" конфликты между сотрудниками?
16. Какова роль руководителя в урегулировании межличностных противоречий?
17. Какие формы повышения квалификации наиболее востребованы в коллективах СКД?
18. Как создать систему наставничества в учреждении культуры?
19. Какие методы могут помочь в адаптации новых сотрудников?
20. Как поддерживать профессиональный рост коллектива в условиях ограниченного бюджета?
21. Какие цифровые технологии могут улучшить взаимодействие в коллективе?
22. Как организовать эффективную удаленную работу для части сотрудников?
23. Какие зарубежные практики управления творческими коллективами заслуживают внимания?
24. Как геймификация может помочь в сплочении коллектива?
25. Что важнее для успеха учреждения - индивидуальное мастерство или командная работа?
26. Должен ли руководитель СКД быть "творцом" или "менеджером"?
27. Как найти баланс между стабильностью кадров и притоком новых идей?
28. Можно ли считать коллектив СКД "единой семьей"?
29. Как реагировать на ситуацию, когда "звездный" сотрудник нарушает дисциплину?
30. Что делать при расколе коллектива на группировки?
31. Как сохранить коллектив при сокращении финансирования?
32. Как мотивировать сотрудников при отсутствии возможности повысить зарплату?

Задание 2. Практическое задание.

Вновь назначенный директор ДК «Гармония» сталкивается с необходимостью реорганизации разрозненного коллектива (52 сотрудника) в эффективную команду для реализации нового творческого проекта.

Исходные данные:

1. Существующие группы сотрудников:
 - «Творческое ядро» (15 чел.) – профессиональные артисты, работают вместе 10+ лет;
 - «Молодые специалисты» (12 чел.) – выпускники колледжей культуры, стаж 1-2 года;
 - Технический персонал (10 чел.) – разрозненные сотрудники без командной работы;
 - Административный отдел (15 чел.) – формально организованная структура.
2. Проблемы:
 - Отсутствие взаимодействия между группами
 - Конфликты поколений
 - Сопротивление изменениям
 - Низкая вовлеченность в общие цели

Задание:

Часть 1. Анализ ситуации

1. Определите тип каждого существующего коллектива по:
 - Формальному/неформальному признаку
 - Степени сплоченности
 - Уровню развития
2. Составьте психологический портрет каждой группы:
 - Ценности и нормы
 - Лидерские структуры
 - Потенциальные "зоны роста"

Часть 2. Разработка программы

1. Создайте поэтапный план формирования команды:
 - Этап 1: Знакомство и снятие барьеров
 - Этап 2: Формирование общих ценностей
 - Этап 3: Распределение ролей
 - Этап 4: Закрепление командных норм
2. Разработайте 3 практических упражнения для:
 - Преодоления конформизма в «творческом ядре»
 - Активизации «молодых специалистов»
 - Включения технического персонала в общий процесс
3. Предложите методы оценки:
 - Динамики групповой сплоченности
 - Уровня конформизма/нонконформизма
 - Эффективности командного взаимодействия

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 25-26

ТЕМА 24. РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 4 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. В чем принципиальное отличие руководителя от лидера?
2. Каковы ключевые функции современного руководителя?
3. Как изменились требования к руководителям в цифровую эпоху?
5. Какие стили руководства вы знаете? В чем их сильные и слабые стороны?
6. Как выбрать оптимальный стиль управления для разных ситуаций?
7. Возможен ли универсальный стиль руководства?
8. Как соотносятся демократичность управления и организационная эффективность?
9. Какие личностные качества наиболее важны для руководителя?
10. Можно ли развить лидерские качества или это врожденная особенность?
11. Как эмоциональный интеллект влияет на эффективность руководства?
12. Должен ли руководитель быть экспертом в профессиональной сфере организации?
13. Как найти баланс между контролем и доверием к подчиненным?
14. Какие ошибки чаще всего допускают начинающие руководители?
15. Как эффективно распределять задачи в команде?
16. Какие инструменты тайм-менеджмента наиболее полезны для руководителей?
17. Как создать благоприятный психологический климат в коллективе?
18. Какие методы мотивации персонала наиболее эффективны?
19. Как правильно делегировать полномочия?
20. Как руководителю сохранять авторитет в кризисных ситуациях?

21. Где граница между требовательностью и тиранией?
22. Как поступать, когда интересы компании противоречат интересам сотрудников?
23. Должен ли руководитель дружить с подчиненными?
24. Как сохранить объективность при принятии кадровых решений?
25. Какие навыки необходимо развивать современному руководителю?
26. Как эффективно обучать резерв управленческих кадров?
27. Какие методы оценки эффективности руководителей наиболее объективны?
28. Нужно ли руководителю постоянно повышать квалификацию?
29. Что важнее для руководителя: профессиональные знания или управленческие навыки?
30. Должен ли руководитель быть "своим" для коллектива или сохранять дистанцию?
31. Можно ли быть хорошим руководителем без харизмы?
32. Стоит ли назначать на руководящие должности лучших специалистов?

Задание 2. Практическое задание

Изучите особенности руководства в:

- Музее современного искусства
- Районном Доме культуры
- Молодёжном театральном центре

Выявите 3 ключевых отличия в управлении этими учреждениями.

2. Создание образа

Разработайте креативный портрет руководителя, используя:

А) "Дерево компетенций"

- Корни: Базовые ценности
- Ствол: Профессиональные навыки
- Крона: Личностные качества
- Плоды: Результаты работы

Б) Коллаж-ассоциации

Подберите визуальные образы, символизирующие:

- Стиль управления
- Отношения с коллективом
- Подход к решению проблем

В) Персонаж комикса

Придумайте:

- Суперспособность
- Слабое место
- Девиз
- Историю успеха

Задание 3. Практическое задание

В муниципальный Дом культуры «Рассвет» назначен новый директор – 35-летний Артем Сергеевич Морозов, ранее работавший менеджером в частном event-агентстве. Коллектив учреждения (48 человек) сформирован преимущественно из сотрудников предпенсионного возраста, работающих в ДК более 10-15 лет.

Описание руководителя:

Артем Сергеевич:

- **Стиль управления:** Демократичный с элементами коучинга
- **Сильные стороны:**

- Опыт в digital-продвижении культурных проектов
- Навыки работы с молодежной аудиторией
- Знание грантовых программ
- **Слабые стороны:**
 - Недостаточное знание бюджетного процесса
 - Отсутствие опыта работы с государственными учреждениями
 - Слабая ориентация в локальных культурных традициях

Текущая ситуация в коллективе:

- Консервативные взгляды большинства сотрудников
- Сопротивление цифровизации рабочих процессов
- Жалобы на "чрезмерную инновационность" нового директора
- Конфликт между "старой гвардией" и двумя молодыми специалистами

Ключевые проблемы:

1. Необходимость модернизации учреждения при сохранении традиций
2. Требуется наладить диалог между разными поколениями сотрудников
3. Нужно повысить посещаемость мероприятий среди молодежи
4. Важно сохранить кадровый костяк учреждения

Задание для участников:

Разработайте стратегию действий Артема Сергеевича на первые 3 месяца работы, учитывая:

- Психологию сложившегося коллектива
- Ожидания учредителя (Администрации района)
- Современные требования к учреждениям СКД

Форматы выполнения:

1. **«План первых 100 дней»** с приоритетными шагами
2. **Ролевая игра** (руководитель vs сотрудники)
3. **Коллаж-метафора** "Руководитель как..." (подобрать 3 образа, объяснив выбор)

Материалы для анализа:

- Статистика посещаемости мероприятий за 3 года
- Социологический опрос жителей района
- Штатное расписание и должностные инструкции
- Отчет о материально-технической базе

Таблица - Статистика посещаемости мероприятий за 3 года

Год	Всего мероприятий	Общая посещаемость	Средняя посещаемость	% изменения
2023	215	24,580	114	-
2024	187	15,305	82	▼ 37.7%
2025	203	18,940	93	▲ 15.8%

ТОП-3 самых популярных мероприятия 2025:

1. Новогодний утренник (587 чел.)
2. Мастер-класс по гончарному делу (213 чел.)
3. Вечер романсов (198 чел.)

3. Возрастная структура аудитории

Возрастная группа 2014 2025 Динамика

Дети (3-14 лет) 38% 45% ▲ 7%

Возрастная группа 2014 2025 Динамика

Молодежь (15-30) 22% 18% ▼ 4%

Взрослые (31-55) 28% 25% ▼ 3%

Пенсионеры 12% 12% —

Проблема: Снижение молодежной аудитории.

4. Сезонность посещаемости (2024)

Пики: декабрь (новогодние программы), март (масленица), июнь (детские лагеря)

5. Анализ эффективности форматов

Очные vs онлайн (2023-2025):

- Онлайн-трансляции (2020): средняя посещаемость 35 подключений
- Гибридные форматы (2021): очно 89 чел. + 24 онлайн-просмотра

Вывод: Сохранение онлайн-форматов перспективно для молодежи.

Результаты социологического опроса жителей района о деятельности ДК «Рассвет»

Сроки проведения: 15-30 сентября 2025 г.

Выборка: 500 респондентов (возраст 14-65 лет), погрешность $\pm 3,5\%$

1. Общая оценка работы ДК

Показатель	%
Полностью удовлетворены	28%
Скорее удовлетворены	41%
Безразличны	18%
Не удовлетворены	13%

Комментарий: 69% положительных оценок – выше среднего по району (62%).

2. Посещаемость (за последний год)

- Регулярно (1+ раз в месяц): 22%
- Эпизодически (2-5 раз в год): 34%
- Не посещали: 44%

Основные причины непосещения:

1. «Не знаю о мероприятиях» (38%)
2. «Неинтересные программы» (29%)
3. «Неудобное расписание» (18%)

3. Предпочтения по форматам мероприятий

ТОП-5 востребованных форматов:

1. Мастер-классы (41%)
2. Концерты местных коллективов (37%)
3. Тематические квесты (33%)
4. Лектории по краеведению (28%)
5. Кинопоказы с обсуждением (25%)

Гендерные различия:

- Женщины чаще выбирают мастер-классы (53% vs 29%)
- Мужчины – лектории (34% vs 22%)

4. Информированность о деятельности

Канал	% узнающих о мероприятиях
Соцсети ДК	31%
Афиши	28%
От знакомых	23%
Местные СМИ	15%
Рассылка	3%

Критика: 67% респондентов не подписаны на соцсети ДК.

5. Пожелания по улучшению

- По содержанию:**
 - Больше современных форматов (иммерсивный театр, VR-экскурсии) – 39%
 - Программы для молодежи 20-30 лет – 36%
- По организации:**
 - Удобная онлайн-запись – 43%
 - Вечерние мероприятия для работающих – 38%
- По инфраструктуре:**
 - Кафе/лаунж-зона – 51%
 - Бесплатный Wi-Fi – 47%

6. Группы особого внимания

Молодежь 16-25 лет:

- 72% не посещали ДК в последний год
- Интересы: музыкальные вечера (58%), нетворкинг-площадки (44%)

Родители с детьми:

- Запрос на субботние утренние мероприятия – 63%
- Нужны игровые комнаты – 58%

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 27

ТЕМА 25. ПОДЧИНЕННЫЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

- Чем отличается мотивация сотрудников в сфере культуры от других отраслей?
- Как творческая составляющая работы влияет на взаимоотношения "руководитель-подчиненный"?
- Почему в учреждениях культуры часто стирается грань между формальными и неформальными отношениями?
- Как учитывать особый психологический склад творческих работников при управлении?
- Как найти баланс между творческой свободой и исполнительской дисциплиной?
- Что делать, когда профессионально ценный сотрудник постоянно нарушает субординацию?
- Как мотивировать подчиненных в условиях ограниченного бюджета?

8. Почему в СКД особенно важна индивидуальная работа с каждым сотрудником?
9. Как эффективно управлять разновозрастным коллективом (ветераны культуры + молодежь)?
10. Какие особенности работы с подчиненными предпенсионного возраста в учреждениях культуры?
11. Как адаптировать молодых специалистов к традициям сложившегося коллектива?
12. Что важнее для подчиненного в СКД: творческая реализация или стабильность?
13. Должны ли все сотрудники разделять миссию учреждения?
14. Можно ли считать коллектив СКД "единой семьей"?
15. Какой стиль управления наиболее эффективен для творческих подчиненных?

Задание 2. Практическое задание

В муниципальном Доме культуры «Гармония» (штат 35 человек) назрел острый конфликт между:

- «Ветеранами» (12 сотрудников 50+ лет, средний стаж 15-20 лет)
- «Новым поколением» (8 молодых специалистов до 30 лет)

Ситуация:

После назначения нового 32-летнего директора (выпускника ВУЗа культуры) в коллективе обострились противоречия:

1. Со стороны «ветеранов»:
 - Отказ осваивать цифровые технологии («Мы всю жизнь без компьютеров работали»)
 - Саботаж новых форматов мероприятий
 - Жалобы в вышестоящие инстанции на «разрушение традиций»
2. Со стороны молодежи:
 - Пренебрежительное отношение к опыту старших коллег
 - Инициативы по реорганизации без учета специфики учреждения
 - Требования немедленных изменений

Конкретный инцидент:

При подготовке к 75-летию ДК: молодые сотрудники предложили VR-выставку истории учреждения; ветераны настаивают на традиционном вечере воспоминаний; В результате: срыв сроков подготовки, взаимные обвинения

Данные для анализа:

1. Результаты анонимного опроса сотрудников:
 - 78% ветеранов чувствуют себя "ненужными"
 - 63% молодежи рассматривают увольнение
2. Показатели эффективности:
 - Посещаемость мероприятий ▼ 15% за полгода
 - Количество инициатив ▲ 40%, реализация ▼ 25%

Задание для участников:

1. Диагностика проблемы:
 - Составьте таблицу "Ценности и страхи обеих групп"
 - Определите 3 ключевые причины конфликта
2. Разработка решений:
 - Создайте программу адаптации изменений (6-12 мес)
 - Разработайте 3 конкретных шага по нормализации отношений
 - Предложите систему мотивации для интеграции опыта

3. Коммуникационная стратегия:

- Подготовьте сценарий общего собрания
- Разработайте правила конструктивной дискуссии
- Создайте положение о наставничестве

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 28

ТЕМА 26. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. В чем специфика понятия «талант» в сфере культуры по сравнению с другими отраслями?
2. Какова роль нематериальной мотивации в удержании талантливых сотрудников в СКД?
3. Какие современные концепции управления талантами наиболее применимы в учреждениях культуры?
4. Почему в творческих коллективах особенно важен индивидуальный подход к развитию талантов?
5. Какие методы выявления творческого потенциала наиболее эффективны?
6. Как оценивать таланты сотрудников, чья работа трудно поддается количественному измерению?
7. В чем особенности оценки потенциала творческой молодежи?
8. Как избежать субъективизма при выявлении талантов?
9. Какие формы наставничества наиболее продуктивны для творческих специалистов?
10. Как создать индивидуальные траектории развития в условиях ограниченного бюджета?
11. Какие нефинансовые методы удержания талантов работают в СКД?
12. Как совмещать развитие таланта и текущие производственные задачи?
13. Как встроить систему управления талантами в кадровую политику учреждения?
14. Какие KPI эффективности системы управления талантами можно использовать?
15. Какова оптимальная периодичность пересмотра индивидуальных планов развития?
16. Как оценивать ROI инвестиций в развитие талантов?
17. Как управлять ситуацией, когда талантливый сотрудник "перерастает" свою организацию?
18. Что делать при конфликте между "звездным" сотрудником и коллективом?
19. Как быть, если подчиненный талантливее своего руководителя?
20. Как предотвратить "выгорание" талантливых сотрудников? Каковы особенности работы с талантами в: театрах; музеях; домах культуры
22. Как учитывать возрастные особенности при развитии талантов?
23. В чем специфика управления "гастролирующими" талантами?
24. Как создать среду для раскрытия "спящих" талантов в коллективе?
25. Какие цифровые инструменты могут помочь в управлении талантами?
26. Как использовать геймификацию в развитии творческого потенциала?

27. Какие зарубежные практики управления талантами в культуре заслуживают внимания?
28. Возможно ли «тиражирование» талантов в СКД?
29. Что важнее: развивать имеющиеся таланты или привлекать новых?
30. Должна ли организация "отпускать" талантливых сотрудников?
31. Можно ли считать управление талантами элитарным подходом?
32. Где граница между развитием таланта и эксплуатацией?

Задание 2. Практическое задание

Выберите одного деятеля культуры. Проанализируйте факторы его профессионального роста.

Задание 3. Практическое задание.

Команда 1: "Талантам нужно помогать" (инвестиции в развитие)

Команда 2: "Таланты пробьются сами" (самореализация)

Задание 4. Практическое задание

ДК "Вдохновение" (штат 40 человек) столкнулся с проблемой оттока талантливых сотрудников в коммерческий сектор. За 2 года учреждение потеряло 7 ключевых специалистов. Требуется создать эффективную систему выявления, развития и удержания талантов.

Этапы выполнения задания

1. Диагностика текущей ситуации (30 мин)

Данные для анализа:

- Результаты exit-интервью с уволившимися сотрудниками
- Статистика участия в профессиональных конкурсах
- Данные внутреннего опроса удовлетворенности

Задание:

Выявите 3 системные причины потери талантов, используя метод "5 почему".

2. Создание матрицы талантов (45 мин)

Разработайте адаптированную матрицу 9-бокс для творческого коллектива:

Критерий оценки	Творческие сотрудники	Технические специалисты	Административный персонал
Производительность	Качество мероприятий	Надежность техподдержки	Эффективность процессов
Потенциал	Креативность	Обучаемость	Лидерские качества

Задание:

Распределите 15 ключевых сотрудников по матрице (данные прилагаются).

3. Разработка программ развития (60 мин)

Создайте дифференцированные планы для:

1. **"Звезд"** (высокий потенциал + высокая эффективность):
 - Программа "Творческая лаборатория"
 - Участие в федеральных проектах
 - Индивидуальные планы карьеры
2. **"Перспективных"** (высокий потенциал + средняя эффективность):
 - Система наставничества
 - Стажировки в ведущих учреждениях
 - Ротация должностей

3. **"Профессионалов"** (высокая эффективность + средний потенциал):
- Экспертные советы
 - Программа признания заслуг
 - Гибкие формы занятости

4. Решение кейсов (40 мин)

1. Талантливый хореограф требует повышения зарплаты на 50%
2. Молодой режиссер хочет уйти в коммерческий театр
3. Опытный звукорежиссер отказывается осваивать новое оборудование.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2 – ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

7 семестр ЗФО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Чем управление персоналом в социально-культурной сфере принципиально отличается от управления в коммерческих организациях?
2. Как влияет проектный характер деятельности в СКД на систему управления персоналом?

Задание 2. Практическое задание

«Эволюция роли сотрудника в СКД» (Изменение взглядов)

Цель: Проследить трансформацию отношения к персоналу.

Задача:

1. Подготовьте аргументы за и против тезисов:
 - «Сотрудник СКД — это творческая единица, а не ресурс».
 - «Цифровизация убивает индивидуальный подход к персоналу».

Задание 3. Практическое задание

Расчет списочной и явочной численности

В городском музее работает 50 сотрудников. Режим работы: 5 дней в неделю, 2 выходных. Среднее количество отпусков в день — 3 человека, больничных — 2 человека, командировок — 1 человек.

Задание:

Рассчитайте:

3. Явочную численность (на 1 день).
4. Списочную численность.

Задание 4. Практическое задание

Анализ текучести кадров

За год в театре:

- Принято: 15 человек.
- Уволено: 10 человек.

- Среднесписочная численность: 120 человек.

Задание:

Рассчитайте:

3. Коэффициент оборота по приему.
4. Коэффициент текучести.

Задание 5. Практическое задание

Профессиональные стандарты

Для должности «Методист по культурно-досуговой деятельности» установлены требования:

- Образование: высшее (культурология, педагогика).
- Опыт: 3 года в организации мероприятий.
- Навыки: владение ПК, знание методик проведения мероприятий.

Задание:

3. Соответствует ли этим требованиям сотрудник с образованием «менеджмент» и стажем 5 лет в музее?
4. Какие документы регламентируют профстандарты в СКД?

Задание 6. Практическое задание

Расчет нормативной численности

Количество посетителей библиотеки в день: 200 чел. Норма обслуживания: 1 сотрудник на 50 посетителей. Рассчитайте нормативную численность персонала.

Задание 7. Практическое задание

Планирование потребности в персонале учреждения СКД

Выберите учреждение СКД (театр, музей, библиотека, дом культуры). Заполните таблицу, рассчитав потребность в персонале на 2026 год. Сделайте выводы о кадровой ситуации и предложите решения.

Таблица для анализа:

Категория персонала	Фактическая численность (2025)	Норматив * (чел./ед.)	Планируемый объем работ (2026)	Расчетная потребность	Дефицит/Избыток (+/-)	Предложения по регулированию
Административный	5	1 на 100 посетителей	50 000 посетителей			
Творческий	15	1 на 5 мероприятий	80 мероприятий			
Технический	8	1 на 500 кв.м	3 000 кв.м			
Волонтеры	20	2 на мероприятие	80 мероприятий			

*Нормативы условные - могут корректироваться по вашему усмотрению

4. Расчет потребности:

- Используйте формулу:

$$\text{Потребность} = (\text{Планируемый объем работ}) \times (\text{Норматив})$$

- Для волонтеров: учитывайте сезонные колебания

5. Анализ дисбаланса:

- Дефицит: если расчетная потребность > фактической численности
- Избыток: если расчетная потребность < фактической численности

6. Предложения:

- Варианты для дефицита: набор, перераспределение, автоматизация
- Варианты для избытка: сокращение, переобучение, перевод на проекты

Задание 8. Практическое задание

Анализ функций кадровой службы

Цель: Закрепить понимание основных HR-функций.

Задача:

Составьте таблицу соответствия:

Функция кадровой службы	Пример реализации в СКД	Проблемы реализации
Подбор персонала	Кастинг для театра	Сезонность спроса

Заполните минимум 5 функций

Задание 9. Практическое задание

Переход на гибридный формат в библиотеке

Центральная библиотека внедряет смешанный режим:

- Администрация - офис 3 дня/неделю
- Библиографы - удаленно
- Сотрудники читальных залов - полный день

Проанализируйте:

1. Какие категории можно перевести на удаленку
2. Риски для корпоративной культуры
3. Необходимые изменения в трудовых договорах

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 7. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы докладов

Основные понятия и этапы формирования персонала.

6. Этапы формирования персонала организации.
7. Факторы, влияющие на формирование персонала в учреждениях СКД?
8. Отличия формирования персонала в коммерческих и бюджетных организациях?
9. Внутренние и внешние источники подбора персонала.
10. Этапы проведения кадрового собеседования. Какие ошибки чаще всего допускают HR-специалисты?

Задание 2. Практическое задание

Подбор на должность

Цель: Овладеть методикой и практическими навыками при подборе претендента на должность

Методические указания. При выборе оптимального кадрового решения можно использовать метод ранжирования, который заключается в последовательности предпочтения (ранжирования) по каждому из выбранных показателей (критериев) и определении итогового ранга.

В ходе каждой оценки и сравнения кандидатов 1 ранг получает кандидатура, которую признали лучшей. Самый нижний ранг (в нашем примере - 5-й) получает претендент признанный наименее приемлемым по оцениваемому критерию. Если два (или более) кандидата равно приемлемы по данному критерию, то они получают одинаковый ранг.

Конечное ранжирование происходит по итогам всех критериев. Для этого суммируют величины полученных каждым претендентом рангов по оцениваемым критериям и полученный результат делят на количество ранжируемых показателей в нашем примере - на 20). Соответственно, чем больше будет результат, тем предпочтительнее кандидатура претендента,

Исходные данные.

3. Выберите должность в учреждении СКД требуется менеджер социокультурных проектов.

Можете выбрать должность по своему усмотрению (например: экскурсовод, артист театра, менеджер культурных проектов, библиотекарь, звукорежиссер).

4. Составьте профессиограмму, включив следующие разделы:

1. Общие сведения

- Название должности
- Подразделение/отдел
- Категория персонала (административный, творческий, технический)
- Тип занятости (полная/частичная, постоянная/временная)

2. Квалификационные требования

- Образование (специальность, уровень)
- Опыт работы (требуемый стаж)
- Профессиональные навыки (например: владение методиками проведения экскурсий, навыки работы со звуковым оборудованием)
- Личностные качества (коммуникабельность, стрессоустойчивость)

3. Должностные обязанности

- Основные функции (5–7 пунктов)
- Пример:
 - Для экскурсовода: "Проведение обзорных и тематических экскурсий для групп до 25 человек".
 - Для артиста: "Участие в репетициях и спектаклях не менее 10 раз в месяц".

4. Условия труда

- Режим работы (график, возможные переработки)
- Особенности:
 - Разъездной характер работы
 - Нестандартные часы (вечерние/выходные)
 - Физическая или эмоциональная нагрузка

5. Критерии эффективности

- Показатели КРІ (например: количество проведенных мероприятий, отзывы посетителей)
- Возможности карьерного роста

6. Дополнительные требования

- Необходимость дополнительного обучения
- Владение специализированными программами (1С, Photoshop, звуковые редакторы)
- Наличие медицинской книжки (для контактных должностей).

Проанализируйте анкетные данные следующих кандидатов:

Кандидат 1: Опытный специалист

ФИО: Смирнова Анна Дмитриевна

Возраст: 32 года

Образование:

- Высшее: СПбГУ, "Менеджмент в сфере культуры" (магистратура)
- Дополнительное: Курс "Event-менеджмент" (НИУ ВШЭ)

Опыт работы:

- 5 лет – Куратор проектов в Центре современного искусства "Эрарта" (организация выставок, фестивалей)

- 2 года – Менеджер в благотворительном фонде "Культурная инициатива"
- Навыки:**
- Управление бюджетом до 3 млн руб./проект
 - Ведение переговоров с партнерами
 - Работа с грантовыми заявками (Фонд Президентских грантов)
- Личные качества:**
- Лидерские способности, стрессоустойчивость

Кандидат 2: Молодой специалист

ФИО: Ковалев Игорь Сергеевич

Возраст: 24 года

Образование:

- Высшее: РГГУ, "Социокультурная деятельность" (бакалавриат)
- Стажировка: Музей Москвы (отдел мероприятий)

Опыт работы:

- 1 год – Ассистент менеджера проектов в арт-пространстве "ТВОРИ"
- Волонтерская деятельность: Координатор на "Ночь музеев-2023"

Навыки:

- SMM-продвижение мероприятий
- Основы работы с CRM-системами
- Английский язык (B2)

Личные качества:

- Креативность, обучаемость, энергичность

Кандидат 3: Специалист смежной профессии

ФИО: Громова Елена Викторовна

Возраст: 40 лет

Образование:

- Высшее: МГУКИ, "Режиссура театрализованных представлений"
- Курсы: "Управление в культуре" (Сколково)

Опыт работы:

- 10 лет — Администратор в Театре им. Вахтангова
- 3 года — Организатор городских праздников (самозанятость)

Навыки:

- Работа с творческими коллективами
- Опыт организации мероприятий на 500+ человек
- Знание нормативной базы в сфере культуры

Личные качества:

- Ответственность, коммуникабельность

Кандидат 4: Карьерный переход

ФИО: Белов Петр Олегович

Возраст: 29 лет

Образование:

- Высшее: СПбГИК, "Музеология и охрана объектов культурного наследия"
- Дополнительное: Курс "Управление проектами" (Яндекс.Практикум)

Опыт работы:

- 4 года – Научный сотрудник в Русском музее
- 1 год – Менеджер по туризму (экскурсионное бюро)

Навыки:

- Написание культурологических программ
- Базовые знания Photoshop и Illustrator для создания промоматериалов

Личные качества:

- Аналитическое мышление, внимательность к деталям

Кандидат 5.

- **ФИО:** Иванова Анна Сергеевна
- **Дата рождения:** 15.03.1995
- **Город проживания:** Москва (готов к переезду/командировкам)
- **Контакты:**
 - Телефон: +7 (XXX) XXX-XX-XX
 - Email: ivanova.anna@example.com
 - LinkedIn: [linkedin.com/in/anna-ivanova-culture](https://www.linkedin.com/in/anna-ivanova-culture)
 - Портфолио (если есть): [behance.net/anna-ivanova-projects](https://www.behance.net/anna-ivanova-projects)

2. Образование

- **Высшее образование:**
 - **Московский государственный университет культуры и искусств (МГУКИ)**
 - Факультет: Менеджмент социокультурной деятельности
 - Год окончания: 2017
- **Дополнительное образование:**
 - Курс "Управление проектами в сфере культуры" (Школа управления "Сколково", 2021)
 - Тренинг "Фандрайзинг и привлечение спонсоров" (Центр развития НКО, 2022)

3. Опыт работы

- 2021 – н.в. | Менеджер культурных проектов | Арт-центр "Гараж" (Москва)**
- Организация выставок современного искусства (от 5 000 посетителей).
 - Координация работы команды (кураторы, дизайнеры, технический персонал).
 - Привлечение партнёров и спонсоров (увеличение бюджета проекта на 30% за год).
 - Ведение соцсетей проекта (рост аудитории на 15 000 подписчиков).
- 2019 – 2021 | Ассистент продюсера | Фестиваль "Арт-Овраг" (Нижний Новгород)**
- Помощь в организации уличных перформансов и лекционных программ.
 - Взаимодействие с артистами и волонтерами.
 - Подготовка отчётности по грантам.
- 2017 – 2019 | Координатор мероприятий | Библиотека им. Некрасова (Москва)**
- Проведение литературных вечеров и дискуссий (до 200 участников).
 - Работа с авторами и издательствами.

4. Ключевые навыки

- Управление проектами (Trello, Asana, Notion).
- Фандрайзинг (опыт подачи заявок на гранты, поиск спонсоров).
- SMM (Instagram, Telegram, Facebook – копирайтинг, таргетинг).
- Базовый английский (B2, переписка с иностранными партнёрами).
- Графические редакторы (Canva, Figma – создание промоматериалов).

5. Достижения

- Успешный запуск выставки "Городские трансформации" (15 000+ посетителей).
- Получение гранта Фонда Потанина (2 млн руб. на образовательную программу).
- Организация коллаборации с европейским арт-пространством (онлайн-проект).

6. Личные качества

- Креативность, инициативность, внимательность к деталям.
- Умение работать в режиме многозадачности и жёстких дедлайнов.
- Гибкость в коммуникации (с командой, партнёрами, аудиторией).

7. Дополнительная информация

- Водительские права (категория В).
- Хобби: современное искусство, документальный театр, урбанистика.

Ход решения.

1. Отберите показатели оценки претендентов с точки зрения их ценности и необходимости для организации. Произведите ранжирование кандидатур по каждому критерию, используя информацию из приведенных выше характеристик.

2. Занесите результаты в таблицу оценки, дополнив ранжируемые критерии необходимыми на Ваше усмотрение (табл. 1).

Таблица 1

Ранжирование претендентов

Критерии ранжирования		Оценка претендентов на должность				
		Смирнов А.Д.	Ковалев И.С.	Громова Е.В.	Белов П.О.	Иванова А.С.
Личные качества	Эрудиция, знание в сфере будущей деятельности					
	Инициативность					
	Коммуникативные навыки					
	Способность установить и поддерживать благоприятный климат в коллективе					
	Мобильность					
	Работоспособность					
	Желание, заинтересованность в получении должности					
	Аналитические способности					
	Физическое здоровье					
	Уровень культуры труда					
	Мотивация к достижению целей					
Профессиональные качества	Навыки управленческой деятельности					
	Знание иностранных языков					
	Навыки работы на компьютере					
	Личностный и профессиональный потенциал					
	Опыт практической работы по профилю					
	Знание прав и обязанностей руководителя					
	Профессиональная компетенция					
	Плановость работы, самоменеджмент					
	Навыки управленческой деятельности					
Итого:						
Ранг претендента						

3. Определите ранг по каждому критерию и проранжируйте всех претендентов. Дайте анализ объективности и правильности вашей оценки.

4. Оцените личностные и профессиональные качества претендентов, используя представленный вариант практического применения метода шкалирования, предполагающий оценку качеств специалистов по четырем уровням выраженности: идеальном, благоприятном, удовлетворительном, неблагоприятном (табл.2).

Таблица 2

Профессиограмма сотрудников

Критерии ранжирования	Оценка претендентов на должность					
	Идеальная		Благоприятная		Удовлетворительная	
	5	4,5	4	3,5	3	2,5

Личные качества	Эрудиция, знание в сфере будущей деятельности						
	Инициативность						
	Коммуникативные навыки						
	Способность установить и поддерживать благоприятный климат в коллективе						
	Мобильность						
	Работоспособность						
	Желание, заинтересованность в получении должности						
	Аналитические способности						
	Физическое здоровье						
	Уровень культуры труда						
	Мотивация к достижению целей						
Профессиональные качества	Навыки управленческой деятельности						
	Знание иностранных языков						
	Навыки работы на компьютере						
	Личностный и профессиональный потенциал						
	Опыт практической работы по профилю						
	Знание прав и обязанностей руководителя						
	Профессиональная компетенция						
	Плановость работы, самоменеджмент						
	Навыки управленческой деятельности						

Оценка претендентов на вакантную должность

————— «эталонная» профессиограмма
 профессиограмма оцениваемого 1-го претендента
 == == == профессиограмма оцениваемого 2-го претендента
 == == == == : профессиограмма оцениваемого 3-го претендента и т.д.

Алгоритм реализации данного варианта метода шкалирования:

- проведение экспертной оценки и построение на ее основе «эталонной» графической профессиограммы, отражающей наиболее приемлемый уровень выраженности оцениваемых качеств для претендента на вакантную должность (например, как в табл. 1);
- дайте средневзвешенную оценку и графическое отображение фактического уровня оцениваемых качеств каждого из претендентов на вакантную должность;
- рассчитайте средние баллы значений качеств каждого из оцениваемых претендентов, постройте профессиограммы, проведите анализ их соответствия требуемому уровню и определите величины отклонения от требуемых значений ("эталонной профессиограммы").

4. Дополните перечень критериев оценки. Довольно часто по некоторым качествам специалист, претендующий на конкретную должность, не соответствует им. Подумайте, нельзя ли пренебречь тем или иным качеством (в разумных пределах), не в ущерб кадровой политике предприятия. Проведите оценку и ранжирование предлагаемых претендентов, просуммировав средние баллы специалистов по каждому оцениваемому признаку. Претендент, получивший наибольшее количество баллов, считается наиболее приемлемым на вакантную должность.

Выводы

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА 9. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что включает в себя понятие «развитие персонала» и чем оно отличается от обучения?
2. Какие основные цели преследует система развития персонала в компании?
3. Как связаны развитие сотрудников и стратегические цели организации?
4. Какие виды развития персонала вы знаете (профессиональное, карьерное, личностное)?
5. Какие современные методы развития персонала наиболее эффективны? (коучинг, менторинг, ротация и др.)
6. Какую роль играет корпоративный университет в развитии сотрудников?
7. Эффективны ли онлайн-курсы и дистанционное обучение для развития персонала?
8. Как использовать геймификацию и микрообучение в развитии сотрудников?
9. Как определить потребности компании в развитии персонала?
10. По каким критериям оценивать эффективность программ развития?
11. Нужно ли включать сотрудников в процесс планирования их развития? Как это сделать?
12. Как совместить индивидуальные карьерные ожидания сотрудников и потребности компании?
13. Какие основные ошибки допускают компании при разработке программ развития?
14. Как мотивировать сотрудников на постоянное развитие и обучение?
15. Что делать, если сотрудник не хочет развиваться, но ценится компанией?
16. Как развивать персонал в условиях ограниченного бюджета?
17. Как выстроить систему карьерного роста в организации?
18. Нужен ли компании кадровый резерв? Как его эффективно формировать?
19. Какие альтернативы вертикальному карьерному росту можно предложить? (горизонтальный рост, экспертная карьера)
20. Как избежать «утечки мозгов» после инвестиций в развитие сотрудников?
21. Какие мировые практики в развитии персонала стоит перенять российским компаниям?
22. Как искусственный интеллект и Big Data меняют подходы к развитию сотрудников?
23. Влияет ли поколенческий фактор (бумеры, миллениалы, зумеры) на методы развития?
24. Как развитие soft skills влияет на эффективность персонала?
25. Должна ли компания полностью оплачивать обучение сотрудников?
26. Можно ли развивать персонал без материальных стимулов?

27. Кто несёт основную ответственность за развитие – сотрудник или работодатель?

28. Что важнее: развивать имеющихся сотрудников или нанимать уже готовых специалистов?

29.

Задание 2. Практическое задание

Разработать комплексную программу развития персонала для учреждения СКД (например, ДК, музей, библиотека, культурный центр), направленную на повышение квалификации, мотивации и профессионального роста сотрудников.

Формат работы:

- Индивидуально или в группах (3-4 человека).
- Время выполнения: 1-2 часа (можно расширить для углублённой проработки).
- Результат: презентация / письменный отчёт с программой.

Этапы выполнения задания:

1. Анализ текущей ситуации (20 мин)

Исходные данные:

Вы – HR-специалист учреждения СКД. В коллективе есть:

- Менеджеры проектов (организация мероприятий).
- Методисты (разработка программ).
- Культурно-досуговые работники (проведение мероприятий).
- Технический персонал.

Задача:

Проведите SWOT-анализ системы развития персонала, ответив на вопросы:

- Какие навыки сотрудников требуют развития?
- Какие ресурсы (время, бюджет, эксперты) есть в учреждении?
- Какие внешние тренды СКД влияют на потребности в обучении (например, цифровизация, инклюзивные проекты)?

Пример:

- **Сильные стороны:** Опытные наставники, доступ к онлайн-курсам.
- **Слабые стороны:** Нет бюджета на внешние тренинги.
- **Возможности:** Партнёрство с местными вузами.
- **Угрозы:** Конкуренция за кадры с коммерческим сектором.

2. Постановка целей развития (15 мин)

Сформулируйте 2-3 ключевые цели программы.

Пример:

- Повысить цифровую грамотность сотрудников для продвижения мероприятий в соцсетях.
- Развить навыки проектного управления для участия в грантовых конкурсах.

3. Разработка методов развития (30 мин)

Для каждой цели подберите методы и составьте план. Используйте таблицу:

Цель	Методы	Сроки	Ответственные
Цифровая грамотность	- Вебинар по SMM от приглашённого эксперта.	Март 2026	HR-отдел
	- Стажировка в digital-отделе краеведческого музея.	Апрель 2026	Руководитель СКД
Проектное управление	- Внутренний курс по написанию грантовых заявок.	Май 2026	Методист

Цель	Методы	Сроки	Ответственные
	- Участие в всероссийском форуме "Культура 2.0".	Июнь 2026	Менеджер проектов

4. Оценка эффективности (15 мин)

Предложите критерии оценки программы.

Пример:

- Увеличение числа мероприятий, анонсированных в соцсетях (+30% за полгода).
- Количество поданных грантовых заявок (не менее 5 в год).
- Опрос сотрудников об удовлетворённости программой.

5. Презентация и обсуждение (20 мин)

- Представьте программу коллегам.
- Обсудите:
 - Реалистичность плана.
 - Альтернативные методы (например, обмен опытом с другими учреждениями).
 - Как мотивировать сотрудников участвовать в программе?

Дополнительные материалы для вдохновения:

- Кейс: Как Эрмитаж развивает цифровые компетенции сотрудников.
- Шаблон индивидуального плана развития (ИПР) для работника СКД.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4 ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ И ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА. РАБОТОЙ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что включает в себя понятие «деловая карьера»? Какие виды карьеры вы знаете (горизонтальная, вертикальная, ступенчатая и др.)?
2. Как связаны профессиональное развитие и карьерный рост сотрудника?
3. Какие факторы влияют на служебно-профессиональное продвижение в организации?
4. В чем разница между карьерным планированием и управлением карьерой?
5. Как организации могут эффективно управлять карьерным ростом персонала?
6. Какие инструменты и методы используются для планирования карьеры сотрудников?
7. Какую роль играет наставничество и коучинг в карьерном развитии?
8. Должен ли карьерный рост зависеть только от стажа работы или от реальных компетенций?
9. Какие критерии должны использоваться при отборе кандидатов в кадровый резерв?
10. Как эффективно развивать сотрудников из кадрового резерва? Какие методы наиболее действенны?
11. Как избежать «разочарования» резервистов, если их долго не продвигают?

12. Какие основные ошибки допускают компании при управлении карьерным ростом?
13. Как мотивировать сотрудников, если в организации «плоская» структура и мало возможностей для вертикального роста?
14. Что делать, если сотрудник хочет расти быстрее, чем это предусмотрено корпоративными стандартами?
15. Как решать конфликты между сотрудниками, претендующими на одну должность?
16. По каким критериям оценивать успешность программ управления карьерой?
17. Как часто нужно пересматривать индивидуальные планы развития (ИПР) сотрудников?
18. Какую роль играет обратная связь от сотрудников в управлении карьерой?
19. Нужно ли учитывать мнение коллег при принятии решений о продвижении?
20. Как цифровые технологии (HR-аналитика, AI) меняют подходы к управлению карьерой?
21. Какие мировые практики управления кадровым резервом можно применить в российских компаниях?
22. Влияет ли поколенческий фактор (бумеры, миллениалы, зумеры) на ожидания от карьеры?
23. Как развивать «гибкую карьеру» в условиях нестабильного рынка?
24. Должна ли компания гарантировать карьерный рост лояльным сотрудникам?
25. Что важнее при продвижении: опыт или потенциал?
26. Может ли карьерный рост быть «справедливым» в условиях кумовства и nepотизма?
27. Нужно ли «отсеивать» сотрудников, которые не стремятся к карьерному росту?

Задание 2. Практическое задание

Разработка карьерограммы сотрудника учреждения социально-культурной деятельности (СКД)

Цель задания:

Сформировать навыки планирования профессионального роста сотрудников в сфере СКД (ДК, музеи, библиотеки, культурные центры) с учётом их компетенций, мотивации и стратегии организации.

Формат работы:

- Индивидуально или в группах 2–3 человека.
- Время выполнения: 1–1,5 часа.
- Результат: карьерограмма в виде таблицы или схемы с пояснениями.

Этапы выполнения задания:

1. Выбор должности и сотрудника

Выберите одну из типовых должностей в учреждении СКД:

- Менеджер культурных проектов,
- Художественный руководитель,
- Методист по досуговой деятельности,
- Специалист по работе с аудиторией (экскурсовод, ведущий мероприятий).

Пример:

Сотрудник: Менеджер культурных проектов (стаж 2 года, образование — культурология).

2. Анализ текущего уровня

Заполните раздел:

- **Текущие компетенции:**

- Организация мероприятий (опыт: 5 выставок, 2 фестиваля).
- Навыки работы с бюджетом.
- Базовый SMM (ведение соцсетей).

- **Зоны развития:**

- Управление командой.
- Навыки фандрайзинга.
- Углублённое продвижение в digital.

3. Построение карьерограммы

Создайте таблицу или схему карьерного пути на **3–5 лет**, включая:

- **Горизонтальный рост** (расширение зоны ответственности):

- Переход в смежные отделы (например, из менеджера проектов в PR-отдел).

- **Вертикальный рост** (повышение):

- Старший менеджер → Руководитель отдела проектов → Замдиректора.

- **Этапы развития:**

- Обучение (курсы, стажировки).
- Ключевые проекты для получения опыта.

Пример карьерограммы:

Этап	Должность/Роль	Необходимые навыки	Методы развития	Срок
1 год	Менеджер проектов	Организация мероприятий, SMM	Курс по event-менеджменту	2024
2–3 года	Старший менеджер	Управление командой, фандрайзинг	Стажировка в музее-партнёре	2025–2026
4–5 лет	Руководитель отдела СКД	Стратегическое планирование, бюджеты	MBA в сфере культуры	2027–2028

4. Инструменты поддержки

Предложите способы, которые помогут сотруднику реализовать карьерограмму:

- **Со стороны организации:**

- Наставничество от опытного руководителя.
- Участие в кадровом резерве.
- Гибкий график для обучения.

- **Со стороны сотрудника:**

- Составление ИПР (индивидуального плана развития).
- Посещение профильных конференций.

Задание 2. Практическое задание.

Внедрение системы оценки персонала в муниципальном Дворце культуры

Муниципальный Дворец культуры "Созвездие" (среднее по размеру учреждение, 50 сотрудников) столкнулся с проблемами:

- **Текучесть кадров** (особенно среди молодых специалистов)
- **Конфликты** между творческими коллективами и администрацией
- **Необъективность** в распределении премий и надбавок
- **Отсутствие четких критериев** для карьерного роста

Директор учреждения принял решение внедрить современную систему оценки персонала.

Задание

Вы – HR-консультант. Вам необходимо:

1. Провести анализ текущей ситуации (20 мин)

- Какие **особенности работы в ДК** могут повлиять на систему оценки?
- Какие **методы оценки** будут наиболее эффективны для:
 - Творческих работников (режиссеры, хореографы)
 - Технического персонала
 - Административных сотрудников

2. Разработать систему оценки (40 мин)

Предложите:

- **Критерии оценки** (например, качество мероприятий, посещаемость, инициативность)
- **Методы сбора данных** (анкетирование, наблюдение, KPI)
- **Периодичность оценки**
- **Связь с мотивацией** (премии, повышение)

Пример таблицы для творческих сотрудников:

Критерий	Метод оценки	Вес в %	Ответственный
Посещаемость занятий	Журнал учета	30%	Методист
Качество мероприятий	Отзывы зрителей	40%	Руководитель
Участие в проектах	Внутренняя отчетность	30%	HR-специалист

3. Предложить решение для спорных ситуаций (30 мин)

Как поступить, если:

- Талантливый хореограф показывает **слабые организационные навыки**?
- Технический работник **отказывается** от участия в оценке?
- По результатам оценки **лучший сотрудник – конфликтный человек**?

Дополнительные материалы для кейса

3. Данные по учреждению:

- 5 творческих коллективов
- Ежегодно проводится 100+ мероприятий
- Бюджет на премирование – 500 тыс. руб./год

4. Результаты анонимного опроса сотрудников:

- 68% не понимают, как оценивается их работа
- 45% считают распределение премий несправедливым

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 13. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Основные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, Макклелланд) – какие из них наиболее применимы в современных организациях? Как организационная культура влияет на мотивацию сотрудников? Особенности мотивации в коммерческих и бюджетных организациях?

2. Материальная и нематериальная мотивация.

3. Мотивация молодых специалистов (поколение Z).

4. Особенности мотивации творческих сотрудников.

5. Проблемы мотивации удаленных сотрудников.
6. Персонализированная мотивация
7. Экологичный подход к мотивации.

Задание 2. Практическое задание

Разработка системы мотивации для сотрудников муниципального Дворца культуры

Вы – HR-специалист городского Дворца культуры (ДК). В учреждении работает 45 человек:

- **Творческий персонал** (режиссеры, хореографы, музыканты) – 15 чел.
- **Технический персонал** (осветители, звукорежиссеры) – 10 чел.
- **Административный персонал** (менеджеры, бухгалтерия) – 10 чел.
- **Обслуживающий персонал** (уборщицы, гардеробщики) – 10 чел.

Проблемы:

5. Высокая текучесть кадров (особенно среди технического персонала).
6. Жалобы на неравномерное распределение премий.
7. Низкая вовлеченность в организацию новых проектов.
8. Ограниченный бюджет на материальное стимулирование.

Задание:

1. Анализ ситуации (20 мин)

- Проведите **анкетирование** (разработайте 5 ключевых вопросов для выявления мотивационных факторов).
- Определите **3 основные причины демотивации** для каждой категории сотрудников.

2. Разработка системы мотивации (40 мин)

Создайте программу, включающую:

Для творческого персонала:

- Нематериальные методы (пример: участие в конкурсах с возможностью стажировки в других ДК).
- Материальные (гибкая система премий за успешные проекты).

Для технического персонала:

- Карьерный рост (возможность обучения на курсах повышения квалификации).
- Условия труда (например, обновление оборудования).

Для всех категорий:

- Единые корпоративные мероприятия (фестивали, праздники).
- Система наставничества.

Оформите в таблице:

Категория персонала	Материальные методы	Нематериальные методы	Критерии эффективности
Творческий	Премия за 100% посещаемость мероприятий	Участие в региональных конкурсах	Рост количества мероприятий

Задание 3. Практическое задание

Как бы вы поступили в ситуациях:

- **Хореограф отказывается** работать над новым проектом, так как «это не входит в обязанности».

- **Технический сотрудник** требует повышения зарплаты, но бюджет ограничен.
- **Административный персонал** жалуется на отсутствие карьерного роста.

Задание 4. Практическое задание

Разработка программы этичного высвобождения персонала в учреждении социально-культурной деятельности

Муниципальный Дворец культуры "Рассвет" (штат 60 человек) вынужден сократить 8 сотрудников из-за оптимизации бюджета. В список сокращения попадают:

- 2 методиста культурно-досугового отдела
- 1 звукорежиссер
- 3 административных работника
- 2 технических сотрудника

Особенности ситуации:

- В учреждении никогда не проводились массовые сокращения
- В коллективе сильные неформальные связи
- Часть сотрудников - бывшие артисты, работающие на пенсии
- Бюджет на выходные пособия ограничен

Этапы выполнения задания:

1. Правовой анализ (30 минут)

3. Составьте таблицу:
 - Основания для увольнения по ТК РФ
 - Гарантии для сокращаемых сотрудников
 - Размеры положенных выплат
4. Разработайте календарный план процедуры:
 - Сроки уведомления
 - Порядок предложения вакансий
 - Дата издания приказа

2. Разработка программы высвобождения (45 минут)

Создайте комплекс мер, включающий:

Правовой блок:

- Образцы необходимых документов
- График индивидуальных встреч

Коммуникационный блок:

- Текст объявления для коллектива
- Сценарий беседы с сокращаемыми

Социальная поддержка:

- Программа помощи в трудоустройстве
- Варианты сохранения социальных связей

Психологическая помощь:

- Алгоритм работы с эмоциональными реакциями
- Контакты службы психологической поддержки

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 15. КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для доклада

1. Что понимается под контролем и управлением эффективностью персонала в учреждениях сферы культурно-досуговой деятельности (СКД)?
2. Какие основные цели и задачи стоят перед руководством учреждения СКД в области контроля и управления эффективностью персонала?
3. Какие методы и инструменты контроля эффективности персонала наиболее распространены в учреждениях СКД?
4. Как осуществляется планирование и постановка целей для персонала в контексте управления эффективностью в учреждениях СКД?
5. Какие критерии и показатели используются для оценки эффективности работы сотрудников в учреждениях СКД?
6. Какова роль обратной связи и самооценки в процессе контроля и управления эффективностью персонала в СКД?
7. Какие проблемы и трудности могут возникнуть при внедрении системы контроля и управления эффективностью в учреждениях СКД и как их можно преодолеть?
8. Как система контроля и управления эффективностью влияет на мотивацию и удовлетворённость работой сотрудников в учреждениях СКД?
9. Какие современные тенденции и инновации в области контроля и управления эффективностью можно применить в учреждениях СКД?
10. Как результаты оценки эффективности персонала могут быть использованы для дальнейшего развития и повышения квалификации сотрудников в учреждениях СКД?

Задание 2. Практическое задание

Муниципальный Центр культуры и досуга (штат 50 человек) сталкивается со следующими проблемами:

- Отсутствие четких критериев оценки работы сотрудников
- Неравномерная нагрузка между отделами
- Субъективность в распределении премиального фонда
- Снижение качества мероприятий по отзывам посетителей

Структура персонала:

5. Творческие работники (режиссеры, хореографы, музыканты) - 15 чел.
6. Технический персонал (звукорежиссеры, осветители) - 8 чел.
7. Административный персонал (менеджеры, методисты) - 12 чел.
8. Обслуживающий персонал - 15 чел.

Этапы выполнения задания:

1. Анализ текущей ситуации (30 минут)

4. Проведите SWOT-анализ существующей системы оценки
5. Определите 3 ключевые проблемы в управлении эффективностью
6. Выделите особенности оценки для каждой категории персонала

2. Разработка системы показателей (45 минут)

Для каждой категории сотрудников разработайте:

5. 3-5 ключевых показателей эффективности (KPI)
6. Методы оценки (количественные/качественные)
7. Периодичность контроля
8. Шкалу оценки (например, 5-балльная система)

Пример для методиста:

Показатель	Метод оценки	Вес	Частота
Количество разработанных программ	Документальная проверка	30%	Ежеквартально

Показатель	Метод оценки	Вес	Частота
Удовлетворенность посетителей	Анкетирование	40%	После каждого мероприятия
Участие в инновационных проектах	Экспертная оценка	30%	Ежегодно

3. Разработка мотивационного механизма (30 минут)

3. Предложите систему материального стимулирования:
 - Премирование за достижение KPI
 - Надбавки за квалификацию
4. Разработайте программу нематериальной мотивации:
 - Доска почета
 - Возможности творческой реализации
 - Обучение за счет учреждения

Задание 3. Практическое задание

Городской Дворец культуры "Созвездие" (бюджетное учреждение, 65 сотрудников) столкнулся с рядом проблем:

5. Необъективная оценка работы сотрудников
6. Снижение посещаемости мероприятий на 15% за год
7. Конфликты между отделами из-за неравномерного распределения нагрузки
8. Отсутствие четкой связи между результатами работы и премированием

Задание для участников:

Вы - команда HR-специалистов, приглашенных для разработки и внедрения системы управления эффективностью персонала.

Этапы работы с кейсом:

1. Анализ текущей ситуации (30 минут)

4. Проведите интервью с ключевыми сотрудниками (см. Приложение 1)
5. Выявите 3 основные проблемы в существующей системе оценки
6. Определите особенности разных категорий персонала:
 - Творческие работники (режиссеры, хореографы)
 - Технический персонал
 - Административный отдел

2. Разработка системы показателей (45 минут)

Для каждой категории сотрудников:

4. Определите 3-5 KPI (например, для хореографа: посещаемость занятий, отзывы участников, инновационность программ)
5. Разработайте шкалу оценки (5-балльная система)
6. Предложите методы сбора данных:
 - Анкетирование посетителей
 - Экспертная оценка
 - Журналы учета

Пример для менеджера культурных программ:

KPI	Метод оценки	Вес	Частота
Количество реализованных проектов	Отчетность	25%	Ежеквартально
Удовлетворенность участников	Опросы	35%	После мероприятия
Привлеченное финансирование	Документальная проверка	40%	Ежегодно

3. Создание мотивационной системы (30 минут)

3. Разработайте:

- Положение о премировании
- Программу нематериальной мотивации
- Систему индивидуального развития

4. Предложите решение для спорных ситуаций:

- Сотрудник превышает плановые показатели, но нарушает трудовую дисциплину
- Работник демонстрирует средние результаты, но незаменим в коллективе

4. Презентация решений (15 минут на группу)

Защитите свою систему перед "директором ДК", ответив на вопросы:

4. Как избежать субъективизма при оценке творческих работников?
5. Какие ресурсы потребуются для внедрения системы?
6. Как измерить эффективность нововведений?

Приложения к кейсу:

Приложение 1. Результаты предварительного анализа:

- 68% сотрудников считают оценку их работы необъективной
- Только 24% руководителей регулярно проводят оценочные собеседования
- Премияльный фонд распределяется неравномерно

Приложение 2. Штатное расписание:

- Творческий отдел - 18 чел.
- Техническая служба - 12 чел.
- Администрация - 15 чел.
- Обслуживающий персонал - 20 чел.

Приложение 3. Бюджетные ограничения:

- Максимальный размер премиального фонда - 15% от ФОТ
- Обучение - 50 тыс. руб. в год
- Внедрение IT-системы - 100 тыс. руб. единовременно

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2 – ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

8 семестр ЗФО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 16. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что такое оценка персонала и какие цели она преследует?
2. Какие принципы должны лежать в основе эффективной системы оценки?
3. Как связаны оценка персонала и стратегические цели компании?
4. В чем разница между оценкой, аттестацией и ассессментом?
5. Какие преимущества и недостатки имеет метод "360 градусов"?
6. Как правильно проводить структурированное интервью при оценке?
7. В каких случаях эффективно использование тестирования?
8. Как разработать критерии для оценочных анкет?
9. В чем особенности ассессмент-центра как метода оценки?
10. Как применяются кейс-методы в оценке компетенций?

11. Какие возможности дает digital-оценка персонала?
12. Как использовать геймификацию в оценочных процедурах?
13. Как разработать ключевые показатели эффективности для разных должностей?
14. Какие ошибки чаще всего допускают при внедрении KPI?
15. Как совместить количественные и качественные показатели?
16. Как часто нужно пересматривать систему KPI?
17. Какие особенности оценки топ-менеджеров?
18. Как оценивать творческих сотрудников?
19. Какие методы подходят для оценки линейного персонала?
20. Как адаптировать систему оценки для удаленных сотрудников?
21. Как подготовить сотрудников к оценочным процедурам?
22. Какие документы необходимы для легитимности оценки?
23. Как обрабатывать и интерпретировать результаты оценки?
24. Как использовать результаты оценки для принятия кадровых решений?
25. Как избежать субъективизма при оценке?
26. Что делать, если сотрудники сопротивляются системе оценки?
27. Как минимизировать стресс от оценочных процедур?
28. Почему некоторые методы оценки не дают достоверных результатов?
29. Какие зарубежные практики оценки заслуживают внимания?
30. Как искусственный интеллект меняет подходы к оценке персонала?
31. Какие прогнозы на развитие методов оценки в ближайшие 5 лет?

Задание 2. Практическое задание.

В одном из средств массовой информации был напечатан рассказ женщины, которая сменила место работы. Придя в новый коллектив, она пыталась сделать все, чтобы ее там приняли как свою. Однако реакция коллектива была противоположной. Она, не выдержав психологического напряжения, расплакалась. Такой ее увидела одна из сотрудниц, которая, кстати, не принимала участия в преследовании» новенькой.

- Слушай, — сказала она, — открою тебе один секрет: нужно меньше говорить и больше прислушиваться. Не спеши как-либо демонстрировать свои умения. Кроме того, в своем стремлении произвести впечатление ты пытаешься любой ценой не допускать ошибок. А как их можно не допускать, если ты много чего не знаешь из специфики нашей работы и жизни коллектива? Поэтому, стараясь не допускать ошибок, ты нервничаешь и делаешь их еще больше. И последнее — ты еще не допустила столько ошибок, чтобы их нельзя было исправить. В этом можешь рассчитывать на меня».

Этот разговор стал для нее поворотным. Она меньше обращала внимания на упреки коллег, и замечаний в ее адрес стало меньше. Вскоре появились успехи в работе, а за ними — премия, добрые слова руководства. Презрительное отношение сотрудников изменилось на уважение. Однако назрела новая непростая для нее ситуация. Начальница отдела, в котором работала женщина, ушла в длительный отпуск. Генеральный директор предложил на освободившееся место ее, хотя по всем данным его должна бы была занять сотрудница, которая первой ее поддержала.

Задание.

1. Как поступить сотруднице, которой предложили более высокую должность?
2. Правильно ли поступил генеральный директор?
3. Что бы вы сделали, будучи на месте генерального директора: предложили бы должность одной из этих сотрудниц, совсем другому лицу или провели бы аттестацию работников, чтобы определить наиболее подходящую кандидатуру?

Задание 3. Практическое задание

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодная аттестационная собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышения базового оклада в соответствии с аттестационной оценки. Собрать мнения сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали следующее:

65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки персонала;

50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным объявлением заранее при снятого решения;

12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;

68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо кроме повышения оклада;

75% руководителей, проводивших аттестацию, пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

25% руководителей признались, что сталкиваются с трудностями в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения. 1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса? 2. Обоснуйте, в чем Вы видите основные причины сложившейся ситуации в корпорации. 3. Предложите меры по совершенствованию системы оценки персонала штаб-квартиры корпорации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 17. КАДРОВЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие основные цели преследует собеседование при отборе персонала?
2. В чем отличие структурированного интервью от свободной беседы?
3. Какие виды собеседований наиболее эффективны на разных этапах отбора?
4. Какова роль собеседования в общей системе оценки кандидатов?
5. Какие методы вопросов наиболее эффективны (проективные, кейсовые, стрессовые)?
6. Как правильно построить структуру собеседования?
7. Какие компетенции можно достоверно оценить в ходе интервью?
8. Как избежать распространенных ошибок интервьюера (эффект ореола, стереотипизация)?
9. Как подготовиться к проведению эффективного собеседования?
10. Какие документы и материалы должны быть под рукой у интервьюера?
11. Как правильно организовать пространство для собеседования?

12. Какие современные технологии (видеоинтервью, ИИ-ассистенты) меняют процесс собеседования?
13. По каким критериям можно оценить эффективность проведенного собеседования?
14. Как определить, что кандидат говорит неправду?
15. Какие методы проверки информации, полученной на собеседовании, наиболее надежны?
16. Как соотносятся результаты собеседования и последующая эффективность работника?
17. Какие вопросы запрещено задавать на собеседовании?
18. Как проводить собеседование с эмоционально неустойчивыми кандидатами?
19. Как минимизировать стресс для соискателя во время интервью?
20. Должен ли кандидат получать обратную связь после собеседования?
21. Как проводить собеседование с "перекупленными" кандидатами?
22. Как оценить потенциал кандидата без прямого опыта работы?
23. Как вести себя с излишне самоуверенными соискателями?
24. Как интервьюировать кандидатов на руководящие позиции?

Задание 2. Практическое задание.

В группе формируется отборочная комиссия из трех-четырех человек (студентов). Из оставшихся членов группы создаются три команды. Объявляется конкурсный набор персонала в кондитерскую фабрику на замещение вакантных должностей: менеджера по продажам, бухгалтера, секретаря.

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей и определяет профессиональные компетенции, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «претендентом», которому дается 7-10 минут на выступление. В своём выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести в организацию;
- задать три-пять интересующих вопросов касательно будущей работы.

В это время, отборочная комиссия методом «мозгового штурма» строит профессиональную модель претендентов (табл. 1) (20-25 минут) и готовит оригинальное объявление в газету объемом не более 30 слов (5-10 минут).

Таблица 1

Модели рабочих мест персонала предприятия

Элементы модели	Арт-менеджер	Главный бухгалтер	Секретарь
8.1. Пол			
- мужской			
- женский			
- не имеет значения			
8.2. Возраст:			
- до 20			
- от 20 до 30			
- от 30 до 40			
- свыше 40			
8.3. Семейное положение			
- холост, не замужем			
- женат, замужем			
- разведен, разведена			

- не имеет значения			
8.4. Социальное положение			
- из рабочих			
- из служащих			
- не имеет значения			
8.5. Внешность сотрудника			
- красивая			
- приятная			
- обаятельная			
- отталкивающая			
9. Опыт сотрудника			
9.1. Производственный стаж			
- до 1 года			
- 1-5 лет			
- 5-10 лет			
- более 10 лет			
9.2. Общественный опыт			
- партия			
- профком			
- совет предприятия			
- другое			
10. Профессиональные знания в области:			
- социологии			
- экономики			
- управления			
- права			
- дизайна			
- строительства			
- педагогики			
- иностранного языка			
- бухучета			
- маркетинга			
- торговли			
- финансов			
11. Профессиональные умения в области			
- работы с людьми			
- машинописи			
- ведения личных дел			
- телефонных переговоров			
- договорная работа			
- методическая работа			
- компьютер			
- составление расписаний			
- разработка программ			
- реклама			
- маркетинговые исследования			
- бизнес план			
- знание рынка			
- вождение автомобиля			
- экспедиторская работа			
12. Личностные качества			

12.1. Моральные:			
- доброжелательность			
- отзывчивость			
- внимательность			
- честность			
- принципиальность			
- скромность			
- жизнерадостность			
- терпимость			
- пунктуальность			
12.2. Деловые			
- исполнительность			
- деловитость			
- предприимчивость			
- хозяйственность			
- коммуникабельность			
- дипломатичность			
- дисциплинированность			
- настойчивость			
- умение доводить дело до конца			
- умение слушать людей			
- широта кругозора			
13. Психология личности:			
13.1. Тип личности:			
- экстраверт (направлен на внешний мир)			
- интроверт (на внутренний мир)			
13.2. Уровень интеллекта			
- высокий			
- средний			
14. Уровень квалификации:			
14.1. Образование:			
- неполное среднее			
- среднее общее			
- среднее специальное			
- высшее			
14.2. Повышение квалификации			
- институт бизнеса			
- школа менеджеров			
- курсы повышения			
15. Оплата труда:			
- должностной оклад			
- квартальная премия к окладу			
- процент от прибыли			
- процент от выручки			
- оплата командировочных расходов			
- оплата представительских расходов			
- компенсация за использование личного транспорта в служебных целях			

Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели и дать количественные и качественные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++).

Команды с претендентами – могут оспорить выбор комиссии профессиональных компетенций специалистов. Отборочная комиссия оценивает кандидатов и комментирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов).

Рекламное объявление

Предприятие

Должность

Требования к должности

Условия оплаты труда

Координаторы предприятия.

Вопросы к работодателю.

4. _____
5. _____
6. _____

Вопросы к претендентам.

4. _____
5. _____
6. _____

Выводы. _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА 18. ДОКУМЕНТЫ, СОДЕРЖАЩИЕ ПЕРВИЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПЕРСОНАЛЕ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Каковы основные структурные элементы эффективного резюме?
2. Какие ошибки чаще всего допускают соискатели при составлении резюме?
3. Как адаптировать резюме под разные вакансии?
4. В чем отличие хронологического и функционального форматов резюме?
5. Как цифровые технологии (ATS-системы) влияют на требования к оформлению резюме?
6. Каковы основные требования к написанию деловой автобиографии?
7. Как выявлять противоречия между резюме и автобиографией?
8. Какие "красные флаги" в автобиографии должны насторожить HR-специалиста?
9. Как анализировать карьерные переходы и периоды безработицы в автобиографии?
10. Какие существуют виды анкет при приеме на работу?

11. Как разработать эффективную анкету для первичного отбора?
12. Какие вопросы должны быть обязательными в анкете соискателя?
13. Как избежать юридических рисков при составлении анкет?
14. В чем преимущества электронных анкет перед бумажными?
15. Каковы основные структурные элементы служебной характеристики?
16. Как отличить формальную характеристику от содержательной?
17. Какие сведения должны содержаться в рекомендательном письме?
18. Как проверять достоверность рекомендательных писем?
19. Какие существуют способы верификации представленных документов?
20. Как проверять подлинность дипломов и сертификатов?
21. Какие базы данных можно использовать для проверки трудовой биографии?
22. Как проводить проверку через социальные сети и профессиональные сообщества?
23. Каковы этические границы проверки информации о кандидате?
24. Как организовать хранение первичных документов о персонале?
25. Каковы сроки хранения различных кадровых документов?
26. Как документы первичного учета используются при формировании личного дела?
27. Какие современные системы электронного кадрового документооборота наиболее эффективны?
28. Как обеспечить защиту персональных данных при работе с документами?
29. Как поступать при обнаружении недостоверной информации в документах?
30. Каковы юридические последствия подделки документов при приеме на работу?
31. Как изменятся документы первичного учета в эпоху цифровизации?

Задание 2. Практическое задание

Анализ и составление документов первичного учета персонала

Анализ резюме

4. Изучите 3 предоставленных резюме (Приложение 1)
5. Составьте таблицу:

Критерий	Резюме 1	Резюме 2	Резюме 3
Структура			
Полнота данных			
Ошибки			
Рекомендации			

6. Переработайте худшее резюме

2. Составление автобиографии

3. Напишите автобиографию от лица:
 - Выпускника вуза без опыта
 - Специалиста с 10-летним стажем
 - Сотрудника с карьерным перерывом
4. Проведите взаимный анализ на предмет:
 - Хронологической последовательности
 - Стилистики
 - "Красных флагов"

3. Работа с анкетами

4. Сравните 2 вида анкет (Приложение 2):

- Стандартная анкета приема
- Анкета для топ-менеджеров
- 5. Разработайте анкету для:
 - Сотрудника творческой профессии
 - Технического специалиста
- 6. Проверьте анкеты на соответствие:
 - ТК РФ (ст. 86)
 - 152-ФЗ "О персональных данных"

Приложение 1. Примеры резюме

Резюме 1.

Иванов Иван Иванович

Телефон: 8-900-123-45-67

Почта: ivanov@mail.ru

Опыт работы:

Работал в разных местах

- Делал всякое
- Помогал людям
- Получал зарплату

Образование:

Учился в университете

Навыки:

Умею работать на компьютере

Ответственный

Коммуникабельный

Резюме 2.

Петрова Анна Сергеевна

Должность: Менеджер по продажам

Телефон: +7 (912) 345-67-89

Email: petrova.a@ya.ru

Опыт работы:

2018-2023 | ООО "Торговый Дом"

- Консультирование клиентов
- Оформление документов
- Работа с возражениями

Образование:

Уральский государственный экономический университет

Специальность: Менеджмент (2018)

Навыки:

- Ведение переговоров
- Работа в 1С
- Знание английского (Intermediate)

Недостатки:

5. Нет количественных показателей
6. Слишком общие обязанности
7. Не указаны профессиональные достижения
8. Нет информации о ключевых компетенциях

Резюме 3

Смирнова Екатерина Дмитриевна

Цель: Руководитель отдела маркетинга

Контакты: +7 (922) 123-45-67 | smirnova.marketing@proton.me

LinkedIn: [linkedin.com/in/smirnova-marketing](https://www.linkedin.com/in/smirnova-marketing)

Ключевые компетенции:

- Разработка и реализация маркетинговых стратегий
- Управление командой (5+ человек)
- Digital-маркетинг (SMM, контекстная реклама, SEO)
- Анализ рынка и конкурентов

Опыт работы:

2020-н.в. | ООО "Деловой Стандарт"

Маркетинг-менеджер

- Увеличил трафик сайта на 40% за 6 месяцев
- Оптимизировал рекламный бюджет (снижение CPA на 25%)
- Руководил командой из 3 специалистов

2018-2020 | Агентство "Вектор"

Специалист по digital-маркетингу

- Запустил 12 успешных рекламных кампаний (ROI 150%)
- Разработал систему сквозной аналитики

Образование:

НИУ ВШЭ, факультет маркетинга (2018)

Доп. образование: курс "Digital-маркетинг" от Google (2021)

Технические навыки:

- Google Analytics, Яндекс.Метрика
- Photoshop, Figma (базовый уровень)
- PowerPoint (создание презентаций)

Достижения:

- Победитель конкурса "Маркетолог года-2022"
- Автор статей в профессиональном журнале

Преимущества:

6. Четкая структура и релевантная информация
7. Конкретные достижения с цифрами
8. Указание профессиональных компетенций
9. Присутствие дополнительного образования
10. Оптимальный объем (1 страница)

Резюме 4.

Козлов Алексей Викторович

Позиция: Финансовый директор

📍 Москва | ☎ +7 (925) 123-45-67 | ✉ kozlov.finance@gmail.com

🌐 LinkedIn: [linkedin.com/in/alexey-kozlov-finance](https://www.linkedin.com/in/alexey-kozlov-finance)

Профессиональное резюме:

Финансовый руководитель с 12-летним опытом в FMCG и IT.

Специализация: финансовое моделирование, управление бюджетом до 500 млн руб., автоматизация процессов.

Ключевые достижения:

- ✓ Оптимизировал финансовые процессы, сократив время отчетности на 30%

- ✓ Внедрил систему бюджетирования, сократив расходы на 15% ежегодно
- ✓ Привлек \$2 млн инвестиций для стартапа в сфере EdTech

Опыт работы:

2019-н.в. | ГК "Альфа"

Финансовый директор

- Руководство финансовым отделом (8 человек)
- Разработка и контроль исполнения бюджета (450 млн руб.)
- Внедрение BI-системы для аналитики

2015-2019 | ООО "Бета Финанс"

Начальник финансового отдела

- Реструктуризация дебиторской задолженности (\$1.2 млн)
- Автоматизация процессов бюджетирования

Образование:

МГУ, экономический факультет (2010)

MBA, London Business School (2015)

Навыки:

- ▶ Финансовое моделирование (Advanced Excel)
- ▶ Управленческий учет (1C, SAP)
- ▶ Английский язык (Proficiency)
- ▶ Подготовка презентаций для инвесторов

Сертификаты:

- ACCA DipIFR (2018)
- CFA Level II (2020)

Рекомендации:

Доступны по запросу

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА 19. ДОКУМЕНТЫ, СОДЕРЖАЩИЕ ПЕРВИЧНУЮ ИНФОРМАЦИЮ О ПЕРСОНАЛЕ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Каковы основные принципы организации кадрового делопроизводства?
2. Как распределяются обязанности по ведению кадровой документации между HR-специалистами?
3. Какие нормативные акты регулируют кадровое делопроизводство в РФ?
4. В чем особенности ведения кадрового учета в государственных и коммерческих организациях?
5. Какие документы обязательно должны быть в личном деле сотрудника?
6. Как правильно оформлять приказы по личному составу (о приеме, переводе, увольнении)?
7. Каковы требования к заполнению трудовых книжек в 2024 году?
8. Как организовать хранение и учет кадровых документов?

9. Какие формы учета рабочего времени существуют (табель, графики)?
10. Как правильно оформлять документы при ненормированном рабочем дне?
11. Каков порядок учета и оплаты сверхурочных часов?
12. Как документально оформляются отпуска и командировки?
13. Какие первичные документы используются для начисления заработной платы?
14. Как оформляются расчетные листки и какие сведения они должны содержать?
15. Каковы особенности документального оформления премий и материальной помощи?
16. Как ведется учет удержаний из заработной платы?
17. Какие локальные нормативные акты обязательны для организации (ПВТР, положение об оплате труда)?
18. Как правильно оформлять должностные инструкции?
19. Какие документы сопровождают процедуру аттестации персонала?
20. Как ведется документация по охране труда?
21. Какие современные HRM-системы наиболее эффективны для кадрового учета?
22. Как организовать электронный документооборот кадровых документов?
23. Каковы преимущества и риски перехода на электронные трудовые книжки?
24. Как обеспечить защиту персональных данных при автоматизации учета?
25. Какие типичные ошибки допускают при ведении кадрового делопроизводства?
26. Как избежать претензий со стороны проверяющих органов?
27. Каковы правовые последствия неправильного оформления кадровых документов?
28. Как организовать кадровый учет при удаленной работе сотрудников?

Задание 2. Практическое задание

Организация учета рабочего времени в учреждении социально-культурной деятельности

Муниципальный Центр культуры "Арт-Волна" (штат 45 человек) имеет следующую структуру:

- Творческий персонал (режиссеры, хореографы, музыканты) - 15 чел.
- Технический персонал (звукорежиссеры, осветители) - 10 чел.
- Административный персонал - 12 чел.
- Обслуживающий персонал - 8 чел.

Проблемы:

5. Неоднородный график работы разных категорий сотрудников
6. Частые переработки во время подготовки к мероприятиям
7. Ошибки в расчете заработной платы
8. Отсутствие единой системы учета

Этапы выполнения задания:

1. Анализ особенностей учета (30 минут)

3. Определите особенности рабочего времени для:
 - Творческих работников (нестандартный график)
 - Технического персонала (сменная работа)
 - Администрации (нормированный день)
4. Выявите 3 основные проблемы в текущем учете

2. Разработка документов (50 минут)

Создайте:

3. **График работы** на месяц для:

- Хореографа (гибкий график)
- Технического специалиста (сменная работа)
- 4. **Табель учета рабочего времени** (форма Т-13), адаптированный:
 - Для учета переработок
 - Для творческих работников
- 5. **Журнал учета:**
 - Сверхурочных часов
 - Выходов в выходные дни

3. Решение практических ситуаций (30 минут)

Разработайте подходы к случаям:

- 4. Актер отработал 12 часов во время гастролей
- 5. Техник отказался подписывать табель
- 6. Администратор регулярно задерживается после работы

4. Подготовка локального акта (20 минут)

Составьте:

- 2. **Положение об учете рабочего времени:**
 - Порядок учета
 - Ответственные лица
 - Особые случаи

Приложения к заданию:

Приложение 1.

Образцы заполненных документов:

- Табель по форме Т-12
- График сменности
- Приказ о привлечении к работе в выходной день

Приложение 2.

Нормативные акты:

- Статьи 91, 99, 104 ТК РФ
- Письмо Роструда №ПГ/8961-6-1

Приложение 3.

Чек-лист проверки документов по учету рабочего времени

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 20. УПРАВЛЕНИЕ ПРОФОРИЕНТАЦИЕЙ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Чем отличается профессиональное самоопределение в сфере культуры от других отраслей?
2. Каковы ключевые цели профориентации в учреждениях СКД?
3. Кто является основными субъектами и объектами профориентационной работы в культурной сфере?
4. Как специфика творческих профессий влияет на подходы к карьерной навигации?
5. Насколько эффективны классические формы (лекции, экскурсии) для знакомства с профессиями в культуре?

6. Как организовать "Дни открытых дверей" в музее/театре, чтобы показать "изнанку" профессий?
7. Какие форматы встреч с профессионалами (актерами, музейными работниками) наиболее продуктивны?
8. Как превратить ярмарку профессий в СКД из формального мероприятия в увлекательное событие?
9. Могут ли VR-экскурсии заменить реальные профессиональные пробы в культурных учреждениях?
10. Как разработать профориентационный квест по профессиям сферы культуры?
11. Какие онлайн-форматы могут помочь в профессиональном самоопределении для жителей удаленных районов?
12. Как геймификация может повысить вовлеченность молодежи в профориентацию?
13. Какие методы профориентации наиболее эффективны для:
 14. Школьников
 15. Студентов
 16. Взрослых, желающих сменить профессию
17. Как адаптировать профориентационные программы для людей с ОВЗ?
18. Как преодолеть стереотипы о "непрестижности" некоторых профессий в культуре?
19. Как создать систему наставничества для будущих специалистов СКД?
20. Какие партнерства (с учебными заведениями, работодателями) необходимы для эффективной профориентации?
21. Как измерить результативность профориентационных программ?
22. Где найти ресурсы для организации профориентации в условиях ограниченного бюджета?
23. Почему многие профориентационные мероприятия в СКД остаются формальными?
24. Как сделать профориентацию непрерывным процессом, а не разовым событием?
25. Каковы риски цифровизации профориентации (потеря "живого" взаимодействия)?
26. Как привлекать мужчин в традиционно "женские" профессии сферы культуры?
27. Должна ли профориентация в культуре быть бесплатной?
28. Кто должен быть главным заказчиком профориентационных услуг - государство или бизнес?
29. Можно ли считать успешной профориентацию, если выпускник не пошел работать по специальности?
30. Как найти баланс между популяризацией профессий и реалистичным представлением о карьерных перспективах?
31. Какие уникальные профориентационные проекты учреждений культуры заслуживают распространения?
32. Как использовать волонтерские программы в СКД для профессионального самоопределения?
33. Какие зарубежные практики профориентации в культуре можно адаптировать в России?

Задание 2. Практическое задание

Городской Центр культуры "Арт-Поколение" сталкивается с проблемами:

- Низкий интерес молодежи к профессиям в сфере культуры

- Устаревшие форматы профориентации
- Нехватка кадров в учреждениях СКД района
- Отсутствие системной работы по профессиональному самоопределению

Задание:

Вам как команде специалистов необходимо разработать комплексную программу профориентации для разных целевых групп.

Этапы работы

1. Анализ целевых групп

1. Определите особенности работы с:

- Школьниками 14-17 лет
- Студентами колледжей
- Взрослыми, желающими сменить профессию

2. Проведите SWOT-анализ текущей ситуации

2. Разработка программы

Создайте годовой план, включающий:

Традиционные методы:

- Цикл мастер-классов "Профессии за кулисами"
- Экскурсии-погружения в разные специальности
- Ежегодный фестиваль культурных профессий

Инновационные подходы:

- VR-тур "День из жизни музейного работника"
- Онлайн-курс "Основы event-менеджмента в культуре"
- Профориентационный квест "Культурный код"

Для каждой инициативы укажите:

- Целевую группу
- Партнеров
- Необходимые ресурсы
- Критерии эффективности

3. Решение проблемных ситуаций

Разработайте стратегию для:

- Подростка, считающего профессии в культуре "непрестижными"
- Человека с ОВЗ, желающего работать в музее
- Учреждения с минимальным бюджетом на профориентацию

4. Презентация проекта

Представьте свою программу, ответив на вопросы:

- Как обеспечить долгосрочный эффект?
- Какие риски возможны при реализации?
- Как привлечь партнеров?

Приложения к заданию

Приложение 1. Данные опроса молодежи:

- 68% не рассматривают профессии в культуре как карьерный вариант
- 42% считают зарплаты в отрасли слишком низкими
- 89% хотели бы "попробовать" профессию перед выбором

Приложение 2. Ресурсы Центра:

- Виртуальный тур по учреждению
- База профессионалов-наставников
- Мобильное приложение центра

Приложение 3. Бюджетные ограничения:

- Максимум 150 000 руб. в год
- Возможность привлекать гранты

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 21. ТЕСТЫ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ОТБОРЕ И ОЦЕНКЕ КАДРОВ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие виды тестов наиболее распространены в кадровом отборе?
2. Какова роль тестирования в комплексной оценке кандидатов?
3. Каковы психометрические требования к качественным тестам?
4. В чем разница между тестами способностей и личностными опросниками?
5. Для каких должностей тестирование наиболее/наименее эффективно?
6. Как правильно интегрировать тесты в процесс отбора?
7. Какие ошибки чаще всего допускают при интерпретации результатов?
8. Как сочетать тестовые методики с другими методами оценки?
9. Какие цифровые платформы для тестирования наиболее надежны?
10. Как искусственный интеллект меняет подходы к тестированию?
11. Каковы перспективы адаптивного тестирования в HR?
12. Как VR-технологии могут быть использованы в оценке компетенций?
13. Какие тесты могут нарушать права кандидатов?
14. Как обеспечить конфиденциальность результатов тестирования?
15. Каковы границы допустимого при стресс-тестировании?
16. Как законодательство регулирует использование тестов при приеме на работу?
17. Какие существуют аргументы против чрезмерного увлечения тестами?
18. Как избежать "натаскивания" кандидатов на тесты?
19. Почему результаты тестов не всегда коррелируют с реальной эффективностью работы?
20. Как культурные различия влияют на валидность тестов?
21. Могут ли тесты полностью заменить собеседование?
22. Должен ли кандидат получать полные результаты своего тестирования?
23. Этично ли использовать тесты для скрытого отсева кандидатов?
24. Кто должен проводить тестирование - HR или внешние эксперты?

Задание 2. Практическое задание

Рассмотреть общую классификацию тестов. Результаты привести в таблице

Таблица – Общая классификация тестов

№ п/п	Виды	Определение
1	По области тестирования	
....		
7	По форме представления	

Задание 3. Практическое задание

Рассмотрите различные типы тестов (профессиональные, психологические, тесты на интеллект и т. п.) и определить, какие из них наиболее подходят для оценки персонала в учреждении СКД.

Выберите конкретные виды тестов (например, тесты на знание предметной области, тесты на стрессоустойчивость, креативные задания и т. д.), которые будут использоваться для оценки важных качеств и навыков.

Проведите анализ достоинств и недостатков тестов:

Перечислите основные достоинства использования тестов как инструмента оценки персонала (например, объективность, стандартизация, возможность сравнения результатов).

Выявите основные недостатки тестов (например, риск формализации оценки, возможность манипуляции результатами, сложность интерпретации).

Разработайте рекомендаций по применению тестов:

Предложите рекомендации по использованию тестов в процессе отбора персонала (например, на каких этапах отбора применять тесты, как интерпретировать результаты).

Разработайте рекомендации по применению тестов для текущей оценки и развития персонала (например, как использовать результаты тестов для планирования обучения и развития сотрудников).

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

9 семестр ЗФО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 22. УЧЕТ ЛИЧНОСТНОГО ФАКТОРА ПРИ КАДРОВЫХ НАЗНАЧЕНИЯХ И ПЕРЕМЕЩЕНИЯХ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие личностные характеристики наиболее значимы при кадровых решениях?
2. Как соотносятся профессиональные компетенции и личностные качества при оценке кандидатов?
3. Какие психологические теории лежат в основе учета личностного фактора в управлении персоналом?
4. В чем разница между "жесткими" (hard skills) и "мягкими" (soft skills) навыками при принятии кадровых решений?
5. Какие инструменты наиболее эффективны для оценки личностных качеств сотрудников?
6. Как использовать результаты психологического тестирования при кадровых перемещениях?
7. В чем преимущества и ограничения оценки "360 градусов" для учета личностного фактора?
8. Как проводить ассессмент личностного потенциала сотрудников?
9. Как учитывать личностные особенности при: продвижении по службе; горизонтальных перемещениях; формировании проектных команд.
10. Какие личностные качества важны для руководящих должностей?

11. Как избежать субъективизма при учете личностного фактора?
12. Что делать, если профессионально сильный сотрудник имеет сложный характер?
13. Как поступать при конфликте личностных качеств сотрудника и корпоративной культуры?
14. Можно ли перемещать сотрудника на должность, требующую противоположных личностных качеств?
15. Как учитывать возрастные личностные изменения при кадровых решениях?
16. Как быть с талантливым специалистом, который не вписывается в коллектив?
17. Как создать систему учета личностного фактора в кадровой политике компании?
18. Кто должен принимать окончательное решение - HR или линейный руководитель?
19. Как документировать учет личностных характеристик при назначениях?
20. Нужно ли сообщать сотруднику о том, что его личностные качества повлияли на кадровое решение?
21. Каковы границы допустимого при оценке личностных качеств?
22. Как избежать дискриминации при учете личностного фактора?
23. Можно ли отказать в повышении из-за личностных особенностей?
24. Как защитить персональные данные о личностных характеристиках?
25. Какие цифровые технологии помогают в оценке личностного фактора?
26. Как искусственный интеллект может прогнозировать успешность назначений?
27. Какие зарубежные практики учета личностного фактора заслуживают внимания?
28. Что важнее при назначении - личностные качества или профессиональный опыт?
29. Должна ли компания помогать сотрудникам развивать недостающие личностные качества?
30. Можно ли полностью объективировать учет личностного фактора?

Задание 2. Практическое задание

Муниципальный Дом культуры "Творческий резонанс" (45 сотрудников) готовится к реорганизации творческих отделов. Необходимо принять кадровые решения с учетом личностных особенностей сотрудников.

Сотрудники:

1. Анна С. (38 лет)

- *Должность:* Руководитель кружка декоративно-прикладного искусства
- *Направленность личности:* На процесс (увлечена творчеством, не любит отчетность)
- *Способности:* Высокие художественные навыки, слабые организаторские
- *Темперамент:* Флегматик (медлительная, устойчивая)
- *Характер:* Доброжелательная, бесконфликтная
- *Статус:* Уважаемый мастер среди коллег

2. Максим К. (29 лет)

- *Должность:* Хореограф
- *Направленность:* На результат (амбициозен, хочет карьерного роста)
- *Способности:* Творческие + лидерские качества
- *Темперамент:* Сангвиник (энергичный, общительный)
- *Характер:* Настойчивый, иногда резкий
- *Статус:* Неформальный лидер среди молодежи

3. Ольга П. (45 лет)

- *Должность:* Методист
- *Направленность:* На взаимодействие (командный игрок)
- *Способности:* Аналитические, слабые творческие
- *Темперамент:* Меланхолик (ранимая, тревожная)
- *Характер:* Дисциплинированная, педантичная
- *Статус:* Авторитетный эксперт по документации

Ситуация для анализа:

Директор предлагает:

4. Назначить Анну С. заведующей художественным отделом (увеличение административной нагрузки)

5. Перевести Максима К. на должность руководителя досуговых программ

6. Создать методическую группу под руководством Ольги П.

Задания для работы:

5. Анализ личностных факторов (30 мин)

○ Составьте таблицу соответствия личностных характеристик предлагаемым должностям

○ Выявите потенциальные "зоны риска" для каждого назначения

6. Разработка альтернативных решений (40 мин)

○ Предложите 2 варианта кадровых перестановок с обоснованием

○ Разработайте план адаптации для каждого сотрудника

7. Учет социального статуса (20 мин)

○ Спрогнозируйте реакцию коллектива на изменения

○ Предложите меры по сохранению авторитета перемещаемых сотрудников

8. Подготовка рекомендаций (30 мин)

○ Составьте памятку для руководителя по учету:

▪ Темпераментных особенностей

▪ Направленности личности

▪ Социального статуса

○ Разработайте критерии оценки эффективности решений

Материалы для работы:

- Опросники по определению темперамента
- Карты профессиональных компетенций для должностей СКД
- Шаблоны индивидуальных планов развития

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 23. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Каковы особенности трудового коллектива в учреждениях культуры по сравнению с другими отраслями?

2. Как специфика творческой деятельности влияет на сплоченность коллектива?

3. Какие психологические закономерности характерны для взаимодействия в творческих коллективах?

4. Какова роль неформальных лидеров в учреждениях СКД?

5. Какие факторы наиболее сильно влияют на психологический климат в коллективе СКД?
6. Как диагностировать уровень конфликтности в творческом коллективе?
7. Какие методы сплочения наиболее эффективны для учреждений культуры?
8. Как управлять межличностными отношениями в разновозрастном коллективе?
9. Какие стили руководства наиболее продуктивны для творческих коллективов?
10. Как найти баланс между творческой свободой и дисциплиной?
11. Какие особенности мотивации сотрудников в сфере культуры?
12. Как организовать эффективное взаимодействие между творческим и административным персоналом?
13. Каковы типичные причины конфликтов в коллективах СКД?
14. Какие стратегии разрешения конфликтов наиболее эффективны в творческой среде?
15. Как предотвращать "творческие" конфликты между сотрудниками?
16. Какова роль руководителя в урегулировании межличностных противоречий?
17. Какие формы повышения квалификации наиболее востребованы в коллективах СКД?
18. Как создать систему наставничества в учреждении культуры?
19. Какие методы могут помочь в адаптации новых сотрудников?
20. Как поддерживать профессиональный рост коллектива в условиях ограниченного бюджета?
21. Какие цифровые технологии могут улучшить взаимодействие в коллективе?
22. Как организовать эффективную удаленную работу для части сотрудников?
23. Какие зарубежные практики управления творческими коллективами заслуживают внимания?
24. Как геймификация может помочь в сплочении коллектива?
25. Что важнее для успеха учреждения - индивидуальное мастерство или командная работа?
26. Должен ли руководитель СКД быть "творцом" или "менеджером"?
27. Как найти баланс между стабильностью кадров и притоком новых идей?
28. Можно ли считать коллектив СКД "единой семьей"?
29. Как реагировать на ситуацию, когда "звездный" сотрудник нарушает дисциплину?
30. Что делать при расколе коллектива на группировки?
31. Как сохранить коллектив при сокращении финансирования?
32. Как мотивировать сотрудников при отсутствии возможности повысить зарплату?

Задание 2. Практическое задание

Вновь назначенный директор ДК "Гармония" сталкивается с необходимостью реорганизации разрозненного коллектива (52 сотрудника) в эффективную команду для реализации нового творческого проекта.

Исходные данные:

1. Существующие группы сотрудников:
 - «Творческое ядро» (15 чел.) - профессиональные артисты, работают вместе 10+ лет
 - «Молодые специалисты» (12 чел.) - выпускники колледжей культуры, стаж 1-2 года
 - Технический персонал (10 чел.) - разрозненные сотрудники без командной работы

– Административный отдел (15 чел.) - формально организованная структура

2. Проблемы:

- Отсутствие взаимодействия между группами
- Конфликты поколений
- Сопротивление изменениям
- Низкая вовлеченность в общие цели

Задание:

Часть 1. Анализ ситуации

3. Определите тип каждого существующего коллектива по:
 - Формальному/неформальному признаку
 - Степени сплоченности
 - Уровню развития
4. Составьте психологический портрет каждой группы:
 - Ценности и нормы
 - Лидерские структуры
 - Потенциальные "зоны роста"

Часть 2. Разработка программы

4. Создайте поэтапный план формирования команды:
 - Этап 1: Знакомство и снятие барьеров
 - Этап 2: Формирование общих ценностей
 - Этап 3: Распределение ролей
 - Этап 4: Закрепление командных норм
5. Разработайте 3 практических упражнения для:
 - Преодоления конформизма в "творческом ядре"
 - Активизации "молодых специалистов"
 - Включения технического персонала в общий процесс
6. Предложите методы оценки:
 - Динамики групповой сплоченности
 - Уровня конформизма/нонконформизма
 - Эффективности командного взаимодействия

Задание 3. Ситуационное задание

1. Опытные артисты отказываются работать по новым правилам
2. Технический персонал чувствует себя "людьми второго сорта"
3. Молодежь проявляет излишний нонконформизм

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3-4

ТЕМА 24. РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 4 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. В чем принципиальное отличие руководителя от лидера?
2. Каковы ключевые функции современного руководителя?
3. Как изменились требования к руководителям в цифровую эпоху?
4. Какие стили руководства вы знаете? В чем их сильные и слабые стороны?
5. Как выбрать оптимальный стиль управления для разных ситуаций?
6. Возможен ли универсальный стиль руководства?

7. Как соотносятся демократичность управления и организационная эффективность?
8. Какие личностные качества наиболее важны для руководителя?
9. Можно ли развить лидерские качества или это врожденная особенность?
10. Как эмоциональный интеллект влияет на эффективность руководства?
11. Должен ли руководитель быть экспертом в профессиональной сфере организации?
12. Как найти баланс между контролем и доверием к подчиненным?
13. Какие ошибки чаще всего допускают начинающие руководители?
14. Как эффективно распределять задачи в команде?
15. Какие инструменты тайм-менеджмента наиболее полезны для руководителей?
16. Как создать благоприятный психологический климат в коллективе?
17. Какие методы мотивации персонала наиболее эффективны?
18. Как правильно делегировать полномочия?
19. Как руководителю сохранять авторитет в кризисных ситуациях?
20. Где граница между требовательностью и тиранией?
21. Как поступать, когда интересы компании противоречат интересам сотрудников?
22. Должен ли руководитель дружить с подчиненными?
23. Как сохранить объективность при принятии кадровых решений?
24. Какие навыки необходимо развивать современному руководителю?
25. Как эффективно обучать резерв управленческих кадров?
26. Какие методы оценки эффективности руководителей наиболее объективны?
27. Нужно ли руководителю постоянно повышать квалификацию?
28. Что важнее для руководителя: профессиональные знания или управленческие навыки?
29. Должен ли руководитель быть "своим" для коллектива или сохранять дистанцию?
30. Можно ли быть хорошим руководителем без харизмы?
31. Стоит ли назначать на руководящие должности лучших специалистов?

Задание 2. Практическое задание

Изучите особенности руководства в:

- Музее современного искусства
- Районном Доме культуры
- Молодёжном театральном центре

Выявите 3 ключевых отличия в управлении этими учреждениями.

2. Создание образа

Разработайте креативный портрет руководителя, используя:

А) "Дерево компетенций"

- Корни: Базовые ценности
- Ствол: Профессиональные навыки
- Крона: Личностные качества
- Плоды: Результаты работы

Б) Коллаж-ассоциации

Подберите визуальные образы, символизирующие:

- Стил управления
- Отношения с коллективом

- Подход к решению проблем

В) Персонаж комикса

Придумайте:

- Суперспособность
- Слабое место
- Девиз
- Историю успеха

Задание 3. Практическое задание

В муниципальный Дом культуры "Рассвет" назначен новый директор — 35-летний Артем Сергеевич Морозов, ранее работавший менеджером в частном event-агентстве. Коллектив учреждения (48 человек) сформирован преимущественно из сотрудников предпенсионного возраста, работающих в ДК более 10-15 лет.

Описание руководителя:

Артем Сергеевич:

- **Стиль управления:** Демократичный с элементами коучинга
- **Сильные стороны:**
 - Опыт в digital-продвижении культурных проектов
 - Навыки работы с молодежной аудиторией
 - Знание грантовых программ
- **Слабые стороны:**
 - Недостаточное знание бюджетного процесса
 - Отсутствие опыта работы с государственными учреждениями
 - Слабая ориентация в локальных культурных традициях

Текущая ситуация в коллективе:

- Консервативные взгляды большинства сотрудников
- Сопротивление цифровизации рабочих процессов
- Жалобы на "чрезмерную инновационность" нового директора
- Конфликт между "старой гвардией" и двумя молодыми специалистами

Ключевые проблемы:

5. Необходимость модернизации учреждения при сохранении традиций
6. Требуется наладить диалог между разными поколениями сотрудников
7. Нужно повысить посещаемость мероприятий среди молодежи
8. Важно сохранить кадровый костяк учреждения

Задание для участников:

Разработайте стратегию действий Артема Сергеевича на первые 3 месяца работы, учитывая:

- Психологию сложившегося коллектива
- Ожидания учредителя (Администрации района)
- Современные требования к учреждениям СКД

Форматы выполнения:

4. "План первых 100 дней" с приоритетными шагами
5. Ролевая игра (руководитель vs сотрудники)
6. Коллаж-метафора "Руководитель как..." (подобрать 3 образа, объяснив выбор)

Материалы для анализа:

- Статистика посещаемости мероприятий за 3 года

- Социологический опрос жителей района
- Штатное расписание и должностные инструкции
- Отчет о материально-технической базе

Таблица - Статистика посещаемости мероприятий за 3 года

Год	Всего мероприятий	Общая посещаемость	Средняя посещаемость	% изменения
2023	215	24,580	114	-
2024	187	15,305	82	▼ 37.7%
2025	203	18,940	93	▲ 15.8%

ТОП-3 самых популярных мероприятия 2025:

4. Новогодний утренник (587 чел.)
5. Мастер-класс по гончарному делу (213 чел.)
6. Вечер романсов (198 чел.)

3. Возрастная структура аудитории

Возрастная группа	2024	2025	Динамика
Дети (3-14 лет)	38%	45%	▲ 7%
Молодежь (15-30)	22%	18%	▼ 4%
Взрослые (31-55)	28%	25%	▼ 3%
Пенсионеры	12%	12%	—

Проблема: Снижение молодежной аудитории.

4. Сезонность посещаемости (2025)

Пики: декабрь (новогодние программы), март (масленица), июнь (детские лагеря)

5. Анализ эффективности форматов

Очные vs онлайн (2021-2023):

- Онлайн-трансляции (2020): средняя посещаемость 35 подключений
- Гибридные форматы (2021): очно 89 чел. + 24 онлайн-просмотра

Вывод: Сохранение онлайн-форматов перспективно для молодежи.

Результаты социологического опроса жителей района о деятельности ДК "Рассвет"

Сроки проведения: 15-30 сентября 2022 г.

Выборка: 500 респондентов (возраст 14-65 лет), погрешность $\pm 3,5\%$

1. Общая оценка работы ДК

Показатель	%
Полностью удовлетворены	28%
Скорее удовлетворены	41%
Безразличны	18%
Не удовлетворены	13%

Комментарий: 69% положительных оценок – выше среднего по району (62%).

2. Посещаемость (за последний год)

- Регулярно (1+ раз в месяц): 22%
- Эпизодически (2-5 раз в год): 34%
- Не посещали: 44%

Основные причины непосещения:

4. "Не знаю о мероприятиях" (38%)
5. "Неинтересные программы" (29%)
6. "Неудобное расписание" (18%)

3. Предпочтения по форматам мероприятий

ТОП-5 востребованных форматов:

6. Мастер-классы (41%)
7. Концерты местных коллективов (37%)
8. Тематические квесты (33%)
9. Лектории по краеведению (28%)
10. Кинопоказы с обсуждением (25%)

Гендерные различия:

- Женщины чаще выбирают мастер-классы (53% vs 29%)
- Мужчины – лектории (34% vs 22%)

4. Информированность о деятельности

Канал	% узнающих о мероприятиях
Соцсети ДК	31%
Афиши	28%
От знакомых	23%
Местные СМИ	15%
Рассылка	3%

Критика: 67% респондентов не подписаны на соцсети ДК.

5. Пожелания по улучшению

4. По содержанию:

- Больше современных форматов (иммерсивный театр, VR-экскурсии) – 39%
- Программы для молодежи 20-30 лет – 36%

5. По организации:

- Удобная онлайн-запись – 43%
- Вечерние мероприятия для работающих – 38%

6. По инфраструктуре:

- Кафе/лаунж-зона – 51%
- Бесплатный Wi-Fi – 47%

6. Группы особого внимания

Молодежь 16-25 лет:

- 72% не посещали ДК в последний год
- Интересы: музыкальные вечера (58%), нетворкинг-площадки (44%)

Родители с детьми:

- Запрос на субботние утренние мероприятия – 63%
- Нужны игровые комнаты – 58%

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 25. ПОДЧИНЕННЫЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Чем отличается мотивация сотрудников в сфере культуры от других отраслей?
2. Как творческая составляющая работы влияет на взаимоотношения "руководитель-подчиненный"?
3. Почему в учреждениях культуры часто стирается грань между формальными и неформальными отношениями?
4. Как учитывать особый психологический склад творческих работников при управлении?
5. Как найти баланс между творческой свободой и исполнительской дисциплиной?
6. Что делать, когда профессионально ценный сотрудник постоянно нарушает субординацию?
7. Как мотивировать подчиненных в условиях ограниченного бюджета?
8. Почему в СКД особенно важна индивидуальная работа с каждым сотрудником?
9. Как эффективно управлять разновозрастным коллективом (ветераны культуры + молодежь)?
10. Какие особенности работы с подчиненными предпенсионного возраста в учреждениях культуры?
11. Как адаптировать молодых специалистов к традициям сложившегося коллектива?
12. Что важнее для подчиненного в СКД: творческая реализация или стабильность?
13. Должны ли все сотрудники разделять миссию учреждения?
14. Можно ли считать коллектив СКД "единой семьей"?
15. Какой стиль управления наиболее эффективен для творческих подчиненных?

Задание 2. Практическое задание

В муниципальном Доме культуры "Гармония" (штат 35 человек) назрел острый конфликт между:

- «Ветеранами» (12 сотрудников 50+ лет, средний стаж 15-20 лет)
- «Новым поколением» (8 молодых специалистов до 30 лет)

Ситуация:

После назначения нового 32-летнего директора (выпускника ВУЗа культуры) в коллективе обострились противоречия:

2. Со стороны "ветеранов":

- Отказ осваивать цифровые технологии ("Мы всю жизнь без компьютеров работали")
- Саботаж новых форматов мероприятий
- Жалобы в вышестоящие инстанции на "разрушение традиций"

3. Со стороны молодежи:

- Пренебрежительное отношение к опыту старших коллег
- Инициативы по реорганизации без учета специфики учреждения
- Требования немедленных изменений

Конкретный инцидент:

При подготовке к 75-летию ДК:

- Молодые сотрудники предложили VR-выставку истории учреждения
- Ветераны настаивают на традиционном вечере воспоминаний
- В результате: срыв сроков подготовки, взаимные обвинения

Данные для анализа:

3. Результаты анонимного опроса сотрудников:
 - 78% ветеранов чувствуют себя "ненужными"
 - 63% молодежи рассматривают увольнение
4. Показатели эффективности:
 - Посещаемость мероприятий ▼ 15% за полгода
 - Количество инициатив ▲ 40%, реализация ▼ 25%

Задание для участников:

4. **Диагностика проблемы** (30 мин):
 - Составьте таблицу "Ценности и страхи обеих групп"
 - Определите 3 ключевые причины конфликта
5. **Разработка решений** (50 мин):
 - Создайте программу адаптации изменений (6-12 мес)
 - Разработайте 3 конкретных шага по нормализации отношений
 - Предложите систему мотивации для интеграции опыта
6. **Коммуникационная стратегия** (30 мин):
 - Подготовьте сценарий общего собрания
 - Разработайте правила конструктивной дискуссии
 - Создайте положение о наставничестве

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 26. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание практического занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания

Задание 1. Вопросы для диспута

1. В чем специфика понятия "талант" в сфере культуры по сравнению с другими отраслями?
2. Какова роль нематериальной мотивации в удержании талантливых сотрудников в СКД?
3. Какие современные концепции управления талантами наиболее применимы в учреждениях культуры?
4. Почему в творческих коллективах особенно важен индивидуальный подход к развитию талантов?
5. Какие методы выявления творческого потенциала наиболее эффективны?
6. Как оценивать таланты сотрудников, чья работа трудно поддается количественному измерению?
7. В чем особенности оценки потенциала творческой молодежи?
8. Как избежать субъективизма при выявлении талантов?
9. Какие формы наставничества наиболее продуктивны для творческих специалистов?
10. Как создать индивидуальные траектории развития в условиях ограниченного бюджета?
11. Какие нефинансовые методы удержания талантов работают в СКД?

12. Как совмещать развитие таланта и текущие производственные задачи?
13. Как встроить систему управления талантами в кадровую политику учреждения?
14. Какие KPI эффективности системы управления талантами можно использовать?
15. Какова оптимальная периодичность пересмотра индивидуальных планов развития?
16. Как оценивать ROI инвестиций в развитие талантов?
17. Как управлять ситуацией, когда талантливый сотрудник "перерастает" свою организацию?
18. Что делать при конфликте между "звездным" сотрудником и коллективом?
19. Как быть, если подчиненный талантливее своего руководителя?
20. Как предотвратить "выгорание" талантливых сотрудников? Каковы особенности работы с талантами в: театрах; музеях; домах культуры
21. Как учитывать возрастные особенности при развитии талантов?
22. В чем специфика управления "гастролирующими" талантами?
23. Как создать среду для раскрытия "спящих" талантов в коллективе?
24. Какие цифровые инструменты могут помочь в управлении талантами?
25. Как использовать геймификацию в развитии творческого потенциала?
26. Какие зарубежные практики управления талантами в культуре заслуживают внимания?
27. Возможно ли "тиражирование" талантов в СКД?
28. Что важнее: развивать имеющиеся таланты или привлекать новых?
29. Должна ли организация "отпускать" талантливых сотрудников?
30. Можно ли считать управление талантами элитарным подходом?
31. Где граница между развитием таланта и эксплуатацией?

Задание 2. Практическое задание

Выберите одного деятеля культуры. Проанализируйте факторы его профессионального роста.

Задание 3. Практическое задание.

Команда 1: «Талантам нужно помогать» (инвестиции в развитие)

Команда 2: «Таланты пробьются сами» (самореализация)

Задание 4. Практическое задание

ДК "Вдохновение" (штат 40 человек) столкнулся с проблемой оттока талантливых сотрудников в коммерческий сектор. За 2 года учреждение потеряло 7 ключевых специалистов. Требуется создать эффективную систему выявления, развития и удержания талантов.

Этапы выполнения задания

1. Диагностика текущей ситуации

Данные для анализа:

- Результаты exit-интервью с уволившимися сотрудниками
- Статистика участия в профессиональных конкурсах
- Данные внутреннего опроса удовлетворенности

Задание:

Выявите 3 системные причины потери талантов, используя метод "5 почему".

2. Создание матрицы талантов

Разработайте адаптированную матрицу 9-бокс для творческого коллектива:

Критерий оценки	Творческие сотрудники	Технические специалисты	Административный персонал
Производительность	Качество мероприятий	Надежность техподдержки	Эффективность процессов
Потенциал	Креативность	Обучаемость	Лидерские качества

Задание:

Распределите 15 ключевых сотрудников по матрице (данные прилагаются).

3. Разработка программ развития

Создайте дифференцированные планы для:

4. **"Звезд"** (высокий потенциал + высокая эффективность):
 - Программа "Творческая лаборатория"
 - Участие в федеральных проектах
 - Индивидуальные планы карьеры
5. **"Перспективных"** (высокий потенциал + средняя эффективность):
 - Система наставничества
 - Стажировки в ведущих учреждениях
 - Ротация должностей
6. **"Профессионалов"** (высокая эффективность + средний потенциал):
 - Экспертные советы
 - Программа признания заслуг
 - Гибкие формы занятости

4. Решение кейсов

4. Талантливый хореограф требует повышения зарплаты на 50%
5. Молодой режиссер хочет уйти в коммерческий театр
6. Опытный звукорежиссер отказывается осваивать новое оборудование.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2 – ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

6.1.2. Виды средств оценивания, применяемых при проведении «Контрольных точек» и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – выполнение проектного задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении проектного задания «Разработка системы управления персоналом для учреждения социально-культурной деятельности»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (Разработка проекта системы управления персоналом для учреждения социально-культурной деятельности)	9 – 10 баллов , - Система управления персоналом разработана детально и комплексно, соответствует законодательству РФ и специфике социально-культурной деятельности (СКД). - Четко определены цели, задачи и принципы управления персоналом. - Полноценно прописаны функции кадровой службы, включая подбор, адаптацию, мотивацию, оценку и развитие персонала. - Учтены особенности трудовых отношений в СКД (гибкий график, волонтерство, творческие коллективы). - Разработаны механизмы мотивации и стимулирования

	(материальные и нематериальные). - Предусмотрены процедуры разрешения конфликтов и обратной связи с сотрудниками. - Система практически реализуема, содержит инструменты контроля и адаптации под изменения.
	7-8 баллов, - Система управления персоналом разработана, но некоторые разделы требуют доработки. - Основные функции кадровой службы прописаны, но некоторые аспекты упрощены (например, отсутствуют критерии оценки эффективности). - Учтены не все особенности СКД (например, не рассмотрена работа с волонтерами). - Есть незначительные противоречия в документах или недостаточно детализированы процедуры.
	5-6 баллов, - Система управления персоналом представлена фрагментарно, без глубокой проработки. - Отсутствуют ключевые элементы (например, нет системы мотивации или адаптации новых сотрудников). - Не учтены специфические требования СКД (например, работа с творческими коллективами). - Документы носят формальный характер, слабо связаны с практикой.
	0-4 балла, - Система не разработана или представлена в виде общих фраз без конкретики. - Отсутствуют основные разделы (кадровая политика, должностные инструкции, система оценки). - Не соблюдены нормы трудового законодательства. - Не учтена специфика СКД, проект не имеет практической ценности.

Средство оценивания – выполнение проектного задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении проектного задания «Разработка системы оценки и отбора персонала для учреждения социально-культурной деятельности»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (Разработка системы оценки и отбора персонала для учреждения социально-культурной деятельности)	9 – 10 баллов, - Система оценки и отбора персонала разработана комплексно, соответствует законодательству РФ и специфике СКД. - Четко определены критерии отбора (профессиональные, личностные, творческие качества). - Использованы современные методы оценки (ассесмент-центр, кейс-методы, тестирование, собеседования). - Разработаны этапы отбора (от подачи заявки до заключения трудового договора). - Учтены особенности СКД (оценка креативности, работы с аудиторией, волонтерского опыта). - Включены инструменты объективности (шкалы оценки, комиссии, обратная связь).

	- Предусмотрена адаптация системы под разные должности (администраторы, педагоги, артисты). - Документы практически применимы, есть примеры форм и чек-листов.
	7-8 баллов, - Система разработана, но некоторые этапы требуют доработки. - Критерии отбора есть, но не для всех должностей. - Методы оценки традиционные (резюме + собеседование), без инноваций. - Учтена специфика СКД, но нет глубины (например, не оценена работа с детьми). - Есть незначительные недочеты в документах (например, размытые формулировки).
	5-6 баллов, - Система представлена фрагментарно, без четкой структуры. - Критерии отбора общие, без учета особенностей СКД. - Методы оценки шаблонные (только резюме). - Нет механизмов объективности (например, решение принимает один человек). - Документы формальные, слабо связаны с практикой.
	0-4 балла, - Система не разработана или сводится к общим фразам. - Отсутствуют ключевые элементы (критерии, этапы, методы). - Не соблюдены нормы трудового права (дискриминационные требования). - Игнорируется специфика СКД, проект нереализуем.

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении проектного задания «Разработка программы профориентации и оценки персонала для учреждения СКД»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (Разработка системы оценки и отбора персонала для учреждения социально-культурной деятельности)	9 – 10 баллов, - Комплексность программы: Полноценно охвачены профориентация (для новых сотрудников и волонтеров) и оценка персонала. - Соответствие специфике СКД: Учтены особенности творческих, педагогических и административных должностей. - Инновационные методы: Использованы современные инструменты (гамификация, VR-симуляции, кейс-стади). - Критерии оценки: Четкие показатели эффективности для разных ролей (артисты, педагоги, менеджеры). - Документирование: Полный комплект материалов (анкеты, чек-листы, шаблоны отчетов). - Практическая реализуемость: Программа адаптирована под реальные условия учреждения, есть план внедрения. - Обратная связь: Предусмотрены механизмы коррекции программы по результатам апробации.
	7-8 баллов, - Неполнота охвата: Отсутствует 1-2 значимых элемента (например, оценка волонтеров). - Умеренная инновационность: Применены традиционные

	методы (тесты, собеседования) с элементами творческих заданий. - Частичная адаптация: Учтены не все категории персонала (например, только педагоги). - Формальное документирование: Есть основные шаблоны, но без детализации. - Ограниченная обратная связь: Нет четкого плана корректировки программы.
	5-6 баллов, - Фрагментарность: Программа есть, но lacks системности (профориентация и оценка не связаны). - Шаблонные решения: Используются общие методы без учета специфики СКД. - Слабая нормативная база: Не все материалы соответствуют внутренним стандартам учреждения. - Теоретический характер: Нет четкого плана внедрения
	0-4 балла, - Отсутствие программы: Нет структурированного подхода, материалы разрознены. - Критические ошибки: Нарушения трудовой этики (например, дискриминационные критерии). - Игнорирование специфики СКД: Нет учета творческих аспектов или работы с аудиторией. - Неприменимость: Программа не может быть реализована в текущих условиях учреждения.

Проектное задание «Оценка эффективности руководителя»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (Разработка системы оценки и отбора персонала для учреждения социально-культурной деятельности)	9 – 10 баллов, Полноценно охвачены профориентация (для сотрудников и волонтеров) и оценка персонала; учтены особенности творческих, педагогических и административных должностей; применены современные инструменты; четкие показатели эффективности для разных ролей (артисты, педагоги, менеджеры); полный комплект материалов (анкеты, чек-листы, шаблоны отчетов); программа адаптирована под реальные условия, есть план внедрения; предусмотрены механизмы коррекции по результатам апробации.
	7-8 баллов, - Неполнота охвата: Отсутствует 1-2 значимых элемент; применены традиционные методы (тесты, собеседования) с элементами творческих заданий; учтены не все категории персонала (например, только педагоги); есть основные шаблоны, но без детализации; нет четкого плана корректировки программы.
	5-6 баллов, - Фрагментарность: Программа есть, но недостаток системности (профориентация и оценка не связаны); использованы общие методы без учета специфики СКД; Слабая нормативная база: не все материалы соответствуют внутренним стандартам учреждения. Теоретический характер: Нет четкого плана внедрения
	0-4 балла, Отсутствие программы: нет структурированного подхода, материалы разрознены. Допущены критические

	ошибки: нарушения трудовой этики. Игнорирование специфики СКД: нет учета творческих аспектов или работы с аудиторией. Неприменимость: программа не может быть реализована в текущих условиях учреждения.
--	--

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии	Оценка
Количество верно выполненных заданий	9 – 10 баллов , если (90 – 100)% правильных ответов
	7-8 баллов , если (60 – 80)% правильных ответов
	5-6 баллов , если (50 – 60)% правильных ответов
	0-4 балла , если (0 – 40)% правильных ответов

Виды заданий для контрольных точек.

Уровень сложности задания. Базовый

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» в форме «выбор одного, двух и более правильных ответов из предложенных» выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно»;

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

Задания с выбором ответа 3 мин каждое (3 задания)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
Полное совпадение с верным ответом	1	УК-3.1. ПК-1.1.	9-10 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-3.1. ПК-1.1.	

Уровень сложности задания. Повышенный

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» и «уметь» в форме «установление соответствия (последовательности)», в которых нет явного указания на способ выполнения, для их решения обучающийся самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

Задание закрытого типа на установление соответствия 7-8 минут каждое (2 задания)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом	2	УК-3.1. УК-3.2. ПК-1.1. ПК-1.2.	14-15 минут
допущены ошибки или ответ	0	УК-4.1. УК-4.2.	

отсутствует		ПК-5.1. ПК-5.2. ПК-6.1. ПК-6.2.	
-------------	--	--	--

Уровень сложности задания. Высокий

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать», «уметь», «владеть» представлены в форме заданий открытого типа, содержание которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы обучающийся мог самостоятельно найти решение и ответить на вопрос, комбинируя известные ему способы и привлекая полученные, в том числе, и междисциплинарные знания. Задание открытого типа представляет собой учебное задание, состоящее из совокупности связанных друг с другом вопросов, касающихся одной темы. Выполнение обучающимся задания открытого типа требует решения поставленной проблемы и проявления умения анализировать информацию, применять системный подход, выделять ключевые проблемы и решать поставленные задачи.

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задание открытого типа с развернутым ответом 20 минут (1 задание)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом или допущена одна ошибка	3 балла	УК-4.3. ПК-5.3. ПК-6.3.	20 минут
ответ правильный, но не полный	2 балла	УК-4.3. ПК-5.3. ПК-6.3.	
ответ неправильный или отсутствует	0 баллов	УК-4.3. ПК-5.3. ПК-6.3.	

6.2. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма».

6.2.1. Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточная аттестация проходит в виде экзамена в 8-м семестре для ОФО и 9-м семестре для ЗФО, состоящего из тестовых заданий, которые делятся по уровням сложности:

- базовый

- повышенный (задания закрытого типа);
- высокий (задание открытого типа с развернутым ответом).

По итогам экзамена выставляется оценка по 40-балльной шкале.

Уровень сложности задания. Базовый

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» в форме «выбор одного, двух и более правильных ответов из предложенных» выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно»;

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

Задания с выбором ответа 2 мин (5 заданий)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
Полное совпадение с верным ответом	2	УК-3.1. ПК-1.1.	10 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-3.1. ПК-1.1.	

Уровень сложности задания. Повышенный

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать» и «уметь» в форме «установление соответствия (последовательности)», в которых нет явного указания на способ выполнения, для их решения обучающийся самостоятельно выбирает один из изученных способов. Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных, типовых задач

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

Задание закрытого типа на установление соответствия 7 мин (5 заданий)

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом	3	УК-3.1. УК-3.2. ПК-1.1. ПК-1.2.	35 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-4.1. УК-4.2. ПК-5.1. ПК-5.2. ПК-6.1. ПК-6.2.	

Уровень сложности задания. Высокий

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении задания на уровне «знать», «уметь», «владеть» представлены в форме заданий открытого типа, содержание которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы обучающийся мог самостоятельно найти решение и ответить на вопрос, комбинируя

известные ему способы и привлекая полученные, в том числе, и междисциплинарные знания. Задание открытого типа представляет собой учебное задание, состоящее из совокупности связанных друг с другом вопросов, касающихся одной темы. Выполнение обучающимся задания открытого типа требует решения поставленной проблемы и проявления умения анализировать информацию, применять системный подход, выделять ключевые проблемы и решать поставленные задачи.

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

ПК-1. Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-6. Способен к проектированию, созданию и организации эффективной работы проектных команд в сфере социально-культурной деятельности.

Задание открытого типа с развернутым ответом 15 минут 3 задания

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенций	Время выполнения заданий
полное совпадение с верным ответом или допущена одна ошибка	5 баллов	УК-4.3. ПК-5.3. ПК-6.3.	45 минут
ответ правильный, но не полный	2 балла	УК-4.3. ПК-5.3. ПК-6.3.	
ответ неправильный или отсутствует	0 баллов	УК-4.3. ПК-5.3. ПК-6.3.	

6.4.1. Типовые контрольные задания или иные материалы к «Контрольным точкам» Для очной формы обучения 7 семестр ОФО/ 7 семестр ЗФО

Контрольная точка 1 – Проектное задание «Разработка системы управления персоналом для учреждения социально-культурной деятельности»

Цель проекта:

Разработать комплексную систему управления персоналом для конкретного учреждения СКД (театр, музей, дом культуры, библиотека и т.д.), учитывающую особенности кадрового менеджмента в социально-культурной сфере.

Этапы выполнения проекта:

1. Аналитический этап (Темы 1-2)

Задание:

- Выбрать конкретное учреждение СКД (реальное или гипотетическое).
- Провести анализ:
 - Миссия, цели и специфика деятельности учреждения (Тема 1).
 - Текущая численность и структура персонала (Тема 2).
 - Основные проблемы в управлении кадрами.

Результат:

- Краткий аналитический отчет (1-2 стр.) с описанием учреждения и выводом о ключевых кадровых проблемах.

2. Стратегический этап (Темы 3-4)

Задание:

- Разработать кадровую политику и стратегию для учреждения (Тема 3), включая:
 - Принципы подбора, адаптации и развития персонала.
 - Подходы к мотивации и удержанию сотрудников.
- Спланировать потребность в персонале на 1-3 года (Тема 4):
 - Расчет необходимой численности.
 - Прогноз дефицита/избытка кадров.

Результат:

- Положение о кадровой политике (1 стр.).
- План потребности в персонале (таблица с обоснованием).

3. Организационный этап (Темы 5-6)

Задание:

- Описать структуру и функции кадровой службы (Тема 5):
 - Внутреннее подразделение или аутсорсинг.
 - Распределение зон ответственности.
- Разработать систему организации труда и оплаты (Тема 6):
 - Формы трудовых договоров (срочные/постоянные для творческих работников).
 - Система оплаты труда (оклад, премии, грейды).

Результат:

- Схема работы кадровой службы.
- Положение об оплате труда (основные принципы).

Итоговый результат проекта:

Презентация (10-15 слайдов) или отчет (5-7 стр.), включающий:

1. Краткую характеристику учреждения СКД.
2. Анализ кадровых проблем.
3. Кадровую стратегию и план потребности в персонале.
4. Модель кадровой службы.

Контрольная точка 2 8 семестр ЗФО

Контрольная точка 2 – Проектное задание «Разработка программы профориентации и оценки персонала для учреждения СКД»

Тема проекта: Разработка программы профориентации и оценки персонала для учреждения сферы культуры и досуга (СКД)

Заказчик: Учреждение культуры и досуга (например, Дом культуры, Центр культурного развития, Молодёжный центр и т.п.)

Исполнитель: [ФИО студента / специалиста по управлению персоналом]

Срок выполнения проекта: [указать даты, например: 10.10.2025 – 30.11.2025]

Актуальность проекта

Учреждения сферы культуры и досуга (СКД) играют ключевую роль в социальном и культурном развитии населения, особенно молодёжи. Однако в условиях дефицита кадров, устаревших подходов к подбору и мотивации, а также недостаточной профориентационной работы с подрастающим поколением возникает острая необходимость в системной программе, объединяющей профориентацию (для привлечения новых кадров) и оценку персонала (для повышения эффективности текущего состава).

Разработка такой программы позволит не только повысить качество кадрового обеспечения, но и сформировать устойчивый кадровый резерв, соответствующий современным требованиям в области культурно-досуговой деятельности.

Цель проекта

Разработать комплексную, практико-ориентированную программу, включающую:

- Модуль профориентации для подростков и молодёжи (потенциальных кадров);
- Систему оценки компетенций и эффективности персонала учреждения СКД.

Задачи проекта

- Провести анализ кадровой ситуации и потребностей учреждения СКД.
- Изучить лучшие практики профориентации и оценки персонала в сфере культуры.
- Разработать модель ключевых компетенций сотрудников учреждения СКД (в зависимости от должностей: методист, режиссёр, хореограф, администратор, библиотекарь, организатор досуга и др.).
- Спроектировать профориентационные мероприятия (открытые дни, мастер-классы, стажировки, профпробы) для школьников и студентов.
- Создать систему оценки персонала на основе KPI, поведенческих индикаторов и экспертных оценок.
- Разработать методические материалы и инструменты (анкеты, чек-листы, шкалы оценки, сценарии мероприятий).
- Подготовить рекомендации по внедрению и сопровождению программы.

Ожидаемые результаты

- Программа профориентации, включающая:
- Целевую аудиторию (школьники 12–17 лет, студенты СПО/ВО);
- Форматы взаимодействия (профпробы, экскурсии, волонёрские смены, «День в профессии»);
- Партнёрскую сеть (школы, колледжи, вузы, НКО).
- Система оценки персонала, включающая:
- Профили компетенций по должностям;
- Критерии и шкалы оценки;
- Периодичность и процедуру проведения оценки;
- Связь с мотивацией, обучением и карьерным ростом.
- Пакет сопроводительных документов:
- Регламент проведения оценки;
- Методические рекомендации для кураторов профориентации;
- Шаблоны анкет, отчётных форм, презентаций.
- План пилотного внедрения программы в учреждении СКД.

Приложения (предполагаемые)

Приложение А: Профиль компетенций сотрудника учреждения СКД

Приложение Б: Шаблон анкеты для оценки персонала

Приложение В: Сценарий профориентационного мероприятия

Приложение Г: План пилотного запуска программы

7 семестр ОФО / 7 семестр ЗФО

Контрольная точка 2 (тестовые задания)

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 1

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Критерии оценивания

Полное совпадение с

Задание 1 (ПК-1.1)**Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Что является главной целью развития персонала в учреждениях СКД?

- А) Повышение прибыли организации
- Б) Улучшение профессиональных и личностных качеств сотрудников для эффективной работы
- В) Сокращение штата сотрудников
- Г) Увеличение количества мероприятий

Ответ:

верным ответом оценивается в 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 2 (ПК-1.1)**Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Что такое лояльность сотрудника к организации?

- А) Формальное соблюдение трудового договора
- Б) Эмоциональная привязанность и готовность работать на благо компании долгосрочно
- В) Выполнение только минимальных требований
- Г) Отсутствие интереса к карьерному росту.

Ответ:**Задание 3 (УК-3.1)****Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Какой показатель НЕ относится к оценке эффективности программ развития персонала?

- А) Удовлетворенность сотрудников
- Б) Рост посещаемости мероприятий
- В) Количество рабочих часов в месяц
- Г) Улучшение качества услуг (по отзывам посетителей)

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 4. (ПК-1.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Установите соответствие между этапами карьеры и их описанием. Каждому этапу (1–4) соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Этапы		Характеристика	
А	Становление	1	Достижение профессионального пика, передача опыта, наставничество
Б	Продвижение	2	Сотрудник осваивает профессию, ищет свое место в организации.
В	Стабилизация	3	Подготовка к уходу на пенсию, консультативная роль.
Г	Завершение	4	Активный рост, повышение квалификации, занятие руководящих позиций.
		5	Полное прекращение профессиональной деятельности и переход к волонтерству

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 5. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между проблемами карьерного роста и способами их устранения. Каждому виду документа (1–5) соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Проблема		Решение	
А	Отсутствие карьерных перспектив	1	Раннее выявление талантов и их подготовка.
Б	Низкая мотивация	2	Внедрение программ кадрового резерва и ИПР.
В	Дефицит кадров на руководящих ролях	3	Анализ причин увольнений и улучшение условий труда.
Г	Текучесть персонала	4	Введение обязательной ежегодной отчётности по расходам на канцелярские нужды
		5	Геймификация, бонусы за достижения, публичное признание.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом **5-10 мин**

Задание 6. (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В государственном театре после смены руководства творческий персонал (актеры, режиссеры) стал проявлять признаки демотивации: снизилось качество репетиций; участились опоздания; Актеры отказываются от дополнительных проектов

Причина:

Новый директор отменил традиционные бонусы за премьеры и ввел жесткий контроль за рабочим временем, посчитав творческий процесс «обычной работой по графику».

Задание:

Предложите систему мотивации, которая:

- Учет специфику творческих работников
- Восстановит лояльность
- Будет финансово реализуема для бюджетного учреждения

Ответ:

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла за каждый вопрос, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

ВАРИАНТ 2

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 1 балл за

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод развития персонала наиболее эффективен для творческих работников (артистов, режиссеров)?

- а) Традиционные лекции
- б) Мастер-классы и воркшопы с практическими заданиями
- с) Тестирование по нормативным документам
- д) Дистанционные курсы без обратной связи

Ответ:

каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая технология НЕ способствует формированию лояльности?

- А) Гибкий график работы
- Б) Программы обучения и развития
- В) Жесткий контроль без обратной связи
- Г) Корпоративные мероприятия

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод помогает выявить уровень лояльности сотрудников?

- А) Только анализ текучести кадров
- Б) Анонимные опросы и оценка вовлеченности
- В) Сокращение штата
- Г) Увеличение рабочего дня

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 4 (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между методами и их назначением:

Каждому виду документа соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Методы работы		Характеристика	
А	Ротация кадров	1	Выявление лидерских качеств через решение реальных управленческих задач.
Б	Наставничество	2	Развитие адаптивности и многопрофильности сотрудников.
В	Ассесмент-центр	3	Передача знаний от опытных специалистов новому поколению.
Г	Индивидуальный план развития (ИПР)	4	Персонализированное обучение и карьерное планирование.
		5	Организация командировок и путешествий для сотрудников среднего звена

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 5. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между видами карьеры и их характеристиками. Каждому виду документа соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Вид карьеры		Характеристика	
А	Вертикальная	1	Перемещение между должностями одного уровня
Б	Горизонтальная	2	Подъем по иерархической лестнице
В	Центростремительная	3	Рост влияния без изменения должности
Г	Ступенчатая	4	Постоянное понижение в должности по инициативе сотрудника
		5	Чередование вертикальных и горизонтальных перемещений

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом Задание 6. (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Муниципальный культурно-досуговый центр «Искусство» столкнулся со следующими проблемами:

- Снижение посещаемости мероприятий на 25% за последний год
- Увеличение количества жалоб от посетителей на качество услуг
- Пассивность сотрудников (методистов, культорганизаторов, технического персонала)
- Отсутствие четких показателей эффективности для разных категорий персонала

Текущая система управления характеризуется следующими особенностями:

- Ежемесячные планерки без анализа конкретных показателей
- Оценка работы только по факту выполнения мероприятий
- Отсутствие системы мотивации, кроме фиксированной зарплаты
- Не ведется учет рабочего времени для творческих сотрудников.

Предложите варианты повышения эффективности работы персонала.

Ответ:

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 1 балл за каждый вопрос, если

- Что включает в себя система наставничества в СКД?
- А) Только контроль за новыми сотрудниками
 - Б) Обучение, адаптацию и передачу опыта от опытных сотрудников к новичкам
 - В) Ежегодную аттестацию
 - Г) Увольнение неэффективных работников

Ответ:

допущены ошибки или
ответ отсутствует – 0
баллов.

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой фактор наиболее важен для повышения лояльности?

- А) Только высокая зарплата
- Б) Признание заслуг и карьерные перспективы
- В) Отсутствие социальных льгот
- Г) Частая смена руководства

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что включает в себя система нематериальной мотивации?

- А) Премии и бонусы
- Б) Уменьшение отпуска
- В) Штрафы за опоздания
- Г) Благодарности, грамоты, возможности обучения

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Полное совпадение с
верным ответом
оценивается 2 балла, если
допущены ошибки или
ответ отсутствует – 0
баллов.

Задание 4. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между видами документов и их функциями. Каждому виду документа (1–5) соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Структура		Характеристика	
А	Горизонтальная карьера	1	Переход на должность с более высокой ответственностью и зарплатой.
Б	Вертикальная карьера	2	Расширение компетенций без изменения должности (например, новые проекты).
В	Кадровый резерв	3	Долгосрочное сопровождение карьеры подопечного опытным руководителем.
Г	Менторинг	4	Группа сотрудников, подготовленных для замещения ключевых позиций.
		5	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 5. (ПК-1.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Запишите правильные пары

Структура		Характеристика	
А	Профессиональная адаптация	1	Освоение норм, ценностей и стиля общения в коллективе.
Б	Социальная адаптация	2	Привыкание к графику работы, шуму, освещению, условиям труда.
В	Психологическая адаптация	3	Освоение новых обязанностей, технологий и рабочих процессов.
Г	Организационно-правовая адаптация	4	Знакомство с уставом, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями.
		5	Получение обратной связи и повышение самооценки на новом месте.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом**Задание 6. (ПК-1.3)****Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.**

Дом культуры "Родник" в связи с оптимизацией бюджета должен сократить 5 сотрудников из 25: 2 административных работника; 2 технических специалиста; 1 педагога дополнительного образования.

Возможные проблемы в связи с высвобождением персонала:

- Риск нарушения трудового законодательства
- Возможные протесты со стороны профсоюза
- Падение морального климата в коллективе

Задание:

Разработайте план этичного высвобождения персонала, который:

Соответствует ТК РФ

Минимизирует конфликты

Предусматривает меры поддержки увольняемых

Ответ:

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла за каждый вопрос, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

8 семестр ОФО / 8 семестр ЗФО

Контрольная точка 1 – Проектное задание «Разработка системы оценки и отбора персонала для учреждения социально-культурной деятельности»

Создать комплексную систему оценки, отбора и документационного сопровождения персонала для учреждения СКД (театр, музей, библиотека, дом культуры и др.), учитывающую специфику работы в социально-культурной сфере.

Этапы выполнения проекта

1. Анализ методов оценки персонала (Тема 16)

Задание:

- Изучить существующие методы оценки персонала (KPI, 360°, аттестация, case-study).
- Выбрать 2-3 метода, наиболее подходящих для учреждения СКД (например, оценка творческих сотрудников vs административного персонала).

Результат:

- Таблица сравнения методов с обоснованием выбора.

2. Разработка системы кадровых собеседований (Тема 17)

Задание:

- Составить сценарий собеседования для разных должностей (актер, экскурсовод, менеджер проектов):
 - Базовые вопросы (опыт, мотивация).
 - Кейсы и практические задания (например, провести мини-экскурсию).
- Продумать критерии оценки ответов.

Результат:

- Гайд по проведению собеседований для HR-отдела.

3. Работа с первичной документацией (Темы 18–19)

Задание:

- Сформировать пакет обязательных документов для приема на работу:
 - Анкета, заявление, трудовой договор.
 - Личная карточка (форма Т-2).
- Разработать шаблон «Досье сотрудника» с перечнем документов (дипломы, сертификаты, рекомендации).

Результат:

- Готовые шаблоны документов в электронном формате.

4. Профориентационная программа (Тема 20)

Задание:

- Предложить профориентационные мероприятия для привлечения молодых специалистов в СКД:
 - Экскурсии + мастер-классы от сотрудников.
 - Программа стажировок для студентов.

Результат:

- План мероприятий на 3 месяца.

5. Использование тестов при отборе (Тема 21)

Задание:

- Подобрать тесты для оценки:
 - Профессиональных навыков (например, тест на знание истории искусства для экскурсовода).

- Личностных качеств (стрессоустойчивость, коммуникабельность).
- Разработать шкалу интерпретации результатов.

Результат:

- Подборка тестов с инструкцией по применению.

Итоговый результат

Презентация (10–15 слайдов) или отчет (5–7 стр.), включающий:

1. Сравнительный анализ методов оценки персонала.
2. Гайд по проведению собеседований.
3. Шаблоны кадровых документов.
4. Профориентационный план.
5. Комплект тестов для отбора.

9 семестр ЗФО

Контрольная точка 1 - Проектное задание «Оценка эффективности руководителя»

Цель проекта – разработать и обосновать методику комплексной оценки эффективности руководителя учреждения социально-культурной сферы, учитывающую специфику его профессиональной деятельности, социальную миссию организации и современные требования к лидерству в культурной среде.

Задачи проекта

Изучить теоретические подходы к оценке эффективности руководителей в сфере культуры и досуга.

Провести анализ нормативно-правовой базы и должностных обязанностей руководителя выбранного учреждения.

Выявить ключевые критерии и показатели эффективности (KPI) с учётом трёх измерений:

Организационно-управленческое (финансы, кадры, процессы);

Культурно-творческое (качество программ, вовлечённость аудитории, инновации);

Социальное (влияние на сообщество, доступность услуг, партнёрства).

Разработать инструментарий оценки (анкеты, шкалы, интервью-гайды, экспертные карты).

Провести пилотную оценку (на основе интервью, наблюдения, анализа документов – с согласия руководителя).

Сформулировать рекомендации по развитию лидерских компетенций и повышению эффективности управления.

Ожидаемые результаты

- Аналитическая справка по критериям эффективности руководителя в СКД.
- Методика оценки эффективности руководителя, включающая:
- Систему показателей по трём блокам (управленческий, культурный, социальный);
- Описание процедуры оценки (участники, этапы, периодичность);
- Инструменты сбора и анализа данных.
- Пакет диагностических материалов:
- Анкета для сотрудников (оценка стиля руководства, коммуникации, мотивации);
- Карта экспертной оценки для коллег и партнёров;
- Чек-лист достижений руководителя за отчётный период.
- Рекомендации по развитию (индивидуальный план роста руководителя).
- Презентация проекта и пояснительная записка.

Приложения (предполагаемые)

- Приложение А: Должностная инструкция руководителя учреждения СКД
 Приложение Б: Анкета для оценки стиля руководства
 Приложение В: Карта КРІ руководителя
 Приложение Г: Протокол экспертной оценки
 Приложение Д: План индивидуального развития руководителя

Контрольная точка 2 (тестовые задания) 8 семестр ОФО/ 9 семестр ЗФО

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 1

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Главная задача руководителя учреждения СКД:

- А) Максимизация прибыли
- Б) Реализация культурной политики и удовлетворение потребностей населения
- В) Сокращение расходов на персонал
- Г) Увеличение количества мероприятий без учета качества

Ответ:

Задание 2 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что является ключевой целью управления талантами в СКД?

- А) Максимизация прибыли организации
- Б) Выявление, развитие и удержание перспективных сотрудников
- В) Сокращение расходов на персонал
- Г) Автоматизация кадровых процессов

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В конфликте между творческим сотрудником и администратором руководителю следует:

- А) Встать на сторону администратора для поддержания дисциплины
- Б) Игнорировать конфликт, пока он не решится сам
- В) Выступить медиатором и найти компромиссное решение
- Г) Немедленно уволить обоих

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие личностных качеств сотрудников требованиям должности. Каждому этапу соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Качества		Должность
А	Коммуникабельность,	1 Руководитель творческого

	умение работать в команде, эмпатия		коллектива
Б	Организованность, внимание к деталям, умение планировать	2	Художественный руководитель
В	Творческий подход, креативность, умение генерировать идеи	3	Заместитель директора по общим вопросам.
Г	Стрессоустойчивость, умение принимать решения в сложных ситуациях	4	Специалист по документообороту
Д	Пунктуальность, ответственность, дисциплинированность	5	Администратор
		6	Главный бухгалтер

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 5. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите Соответствие типов конфликтов в коллективе личностным особенностям участников. Каждому виду документа соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Тип конфликта		Решение	
А	Конфликт интересов	1	Сотрудники с высокой эмоциональной чувствительностью и импульсивностью.
Б	Эмоциональный конфликт	2	Сотрудники с различными системами ценностей и убеждений.
В	Конфликт ценностей	3	Сотрудники с разными приоритетами и целями.
Г	Рольевой конфликт	4	Сотрудники, имеющие разные уровни информации и понимания ситуации.
Д	Информационный конфликт	5	Сотрудники, испытывающие трудности с определением своих ролей и обязанностей.
		6	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом 5-10 мин Задание 6. (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В культурно-досуговой организации назначен новый руководитель. Организация имеет творческую направленность и включает в себя несколько коллективов: театральную студию, музыкальный ансамбль, хореографический коллектив и клуб по интересам для пожилых людей. В

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла,

коллективе работают как молодые специалисты, так и опытные наставники.

Перед новым руководителем стоит задача повысить эффективность работы организации, улучшить взаимодействие между коллективами и создать условия для творческого роста сотрудников.

Вопрос:

Какой стиль управления наиболее подходит для данного руководителя в организации СКД и почему?

Ответ:

если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

****Эталонный ответ:...**

ВАРИАНТ 2

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой стиль руководства наиболее эффективен для творческого коллектива?

- А) Авторитарный
- Б) Демократический
- В) Либеральный (невмешательство)
- Г) Бюрократический

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой инструмент наиболее эффективен для выявления творческого потенциала сотрудников в СКД?

- А) Анкетирование
- Б) Анализ времени работы в организации
- В) Проверка трудовой дисциплины
- Г) Ассесмент-центр с кейсами из реальной практики

Ответ:

Задание 3 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что из перечисленного НЕ является способом удержания талантливых сотрудников в СКД?

- А) Возможность реализовывать авторские проекты
- Б) Гибкие условия труда
- В) Участие в принятии стратегических решений
- Г) Жесткий контроль рабочего времени

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите Соответствие стилей управления руководителей особенностям коллективов в учреждениях СКД. Каждому виду документа соответствует одна функция. Запишите правильные пары

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Стиль		Коллектив	
А	Демократически	1	Коллектив опытных

	й		специалистов, способных самостоятельно решать задачи.
Б	Авторитарный	2	Команда, ориентированная на сотрудничество и коллективные достижения.
В	Либеральный	3	Творческий коллектив, ценящий свободу самовыражения и участие в принятии решений.
Г	Командный	4	Коллектив с разнообразными потребностями и задачами, требующий гибкого подхода.
Д	Ситуационный	5	Коллектив, требующий чёткой структуры и чётких инструкций.
		6	

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 5. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие подходов к адаптации новых сотрудников их личностным особенностям. Каждому виду документа соответствует одна функция. Запишите правильные пары.

Вид адаптации		Характеристика	
А	Наставничество	1	Сотрудники, уверенные в своих способностях и предпочитающие независимость.
Б	Самостоятельная адаптация	2	Сотрудники, комфортно чувствующие себя в коллективе и ценящие командную работу.
В	Групповая адаптация	3	Сотрудники, предпочитающие индивидуальный подход и помощь опытного коллеги.
Г	Адаптация через проектную деятельность	4	Сотрудники, мотивированные на достижение конкретных результатов и решение задач.
Д	Комбинированный подход	5	Сотрудники, испытывающие стресс при смене места работы и нуждающиеся в длительном периоде адаптации.
		6	Сотрудники, нуждающиеся в комплексном подходе, сочетающем различные методы адаптации.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом (УК-3.3)

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна

В муниципальном Дворце культуры после реорганизации появились 3 вакантные позиции:

1. **Руководитель творческой студии** (требуется креативность, харизма)
2. **Менеджер по работе с посетителями** (нужны коммуникативные навыки)
3. **Администратор документации** (важна педантичность)

Внутренние кандидаты:

- **Сотрудник А:** Яркий художник, но неорганизован
- **Сотрудник Б:** Общительный экскурсовод, слаб в отчетности
- **Сотрудник В:** Бывший бухгалтер, точен, но замкнут

Задание:

Определите оптимальное распределение кадров с учетом:

1. Личностных качеств
2. Потребностей организации
3. Возможностей развития сотрудников

Ответ:

ошибка \ неточность \ ответ
правильный, но не полный -
2 балла, если допущено
более 1 ошибки \ ответ
неправильный \ ответ
отсутствует – 0 баллов.

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

При планировании нового проекта руководителю СКД важно:

- А) Действовать строго по инструкции вышестоящих органов
- Б) Учитывать мнение коллектива и потребности целевой аудитории
- В) Копировать программы других учреждений
- Г) Отказаться от инноваций, чтобы минимизировать риски

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод развития наиболее подходит для творческих специалистов (художников, режиссеров)?

- А) Стандартные корпоративные тренинги
- Б) Дисциплинарные взыскания за ошибки
- В) Участие в профессиональных конкурсах и фестивалях
- Г) Ежегодная аттестация по формальным критериям

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Критерий успешной работы руководителя СКД:

- А) Точное выполнение бюджета любой ценой
- Б) Рост посещаемости мероприятий и положительные отзывы аудитории
- В) Отсутствие жалоб от сотрудников
- Г) Количество проведенных мероприятий в отчетном периоде

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление

**Критерии
оценивания**

Полное совпадение с
верным ответом
оценивается 1 балл за
каждый вопрос, если
допущены ошибки или
ответ отсутствует – 0
баллов.

Полное совпадение с

соответствия**Задание 4. (УК-3.2)****Прочитайте текст и установите соответствие**

Установите Соответствие методов мотивации сотрудников их личностным особенностям. Запишите правильные пары

верным ответом оценивается 2 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Метод		Личные особенности сотрудников	
А	Материальное поощрение	1	Сотрудники, ценящие внимание и признание со стороны руководства и коллег.
Б	Профессиональное развитие	2	Сотрудники, нуждающиеся в балансе между работой и личной жизнью.
В	Признание и поощрение	3	Творческие сотрудники, ищущие возможности для самовыражения и реализации идей.
Г	Гибкий график работы	4	Сотрудники, стремящиеся к карьерному росту и развитию профессиональных навыков.
Д	Возможность творчества и самореализации	5	Сотрудники, предпочитающие строгий дресс-код и формальный стиль общения.
		6	Сотрудники, ориентированные на финансовую стабильность и материальное благополучие.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 5. (ПК-1.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Установите соответствие между видом теста и его назначением.

Запишите правильные пары

Вид теста		Назначение	
А	Профильный тест	1	Оценка способности к логическому мышлению и анализу информации.
Б	Тест на интеллект (IQ-тест)	2	Проверка знаний в конкретной профессиональной области
В	Психометрический тест	3	Оценка личностных качеств: стрессоустойчивости, коммуникабельности и др
Г	Тест на когнитивные способности	4	Оценка уровня общих умственных способностей.
		5	Оценка физической выносливости сотрудника.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом (УК-3.3)

Задание 6.

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководитель учреждения социально-культурной деятельности (СКД) столкнулся с проблемой низкой мотивации сотрудников и снижением качества предоставляемых услуг. Для решения этой проблемы необходимо проанализировать документы, содержащие первичную информацию о персонале. Перечислите основные из них.

Ответ:

Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла за каждый вопрос, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

6.4.3. Контрольные задания или иные материалы к промежуточной аттестации

8 семестр очная форма / 9 семестр заочная форма, экзамен

Перечень тестовых заданий для промежуточной аттестации

ВАРИАНТ 1

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Критерии

оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 1 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод оценки персонала НЕ подходит для творческих сотрудников (артистов, дизайнеров)?

- А) Портфолио и кейс-методы
- Б) Автоматизированный скрининг резюме
- В) Геймифицированные задания
- Г) Оценка по реальным проектам

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод используется для долгосрочного планирования персонала?

- А) Ежедневный учет рабочего времени
- Б) Анализ текучести кадров за последний месяц
- В) Прогнозирование численности персонала на 3–5 лет
- Г) Проведение ежеквартальных аттестаций

Ответ:

Задание 3 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое трудовая адаптация?

- А) Процесс увольнения сотрудника
- Б) Приспособление нового работника к условиям труда и коллективу
- В) Проведение аттестации персонала
- Г) Расчет заработной платы

Ответ:

Задание 4 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод оценки персонала основан на анализе реальных рабочих ситуаций?

- А) Ассессмент-центр
- Б) Кейс-метод
- В) Психологическое тестирование
- Г) Анкетирование

Ответ:

Задание 5 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что относится к материальному стимулированию персонала?

- А) Грамоты и благодарности
- Б) Гибкий график работы
- В) Премии и бонусы
- Г) Корпоративные мероприятия

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 6. (ПК-1.1)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между видами собеседований и их описанием:

Вид собеседования		Описание	
А	Структурированное интервью	1	Оценка поведения кандидата в прошлых рабочих ситуациях
Б	Поведенческое интервью (STAR)	2	Проводится по заранее подготовленному списку вопросов
В	Кейс-интервью	3	Одновременная оценка нескольких кандидатов
Г	Групповое интервью	4	Решение кандидатом реальной рабочей задачи
		5	Использование психологических тестов для оценки личности кандидата

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 7. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между документами и их назначением. Запишите правильные пары

Документ		Назначение	
А	Трудовая книжка	1	Содержит персональные данные и сведения о трудовой деятельности в организации
Б	Личная карточка Т-2	2	Учитывает отработанные часы и отпуска
В	Табель учета рабочего времени	3	Определяет структуру, численность и зарплаты по должностям
Г	Штатное расписание	4	Фиксирует трудовой стаж и места работы
		5	Подтверждает уровень образования и квалификацию сотрудника.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 8. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между элементом системы управления талантами и его описанием. Запишите правильные пары

Элемент		Описание	
А	Кадровый резерв	1	Индивидуальный план развития сотрудника с упором на карьерный рост и обучение.

Б	Индивидуальный план развития (ИПР)	2	Регулярная проверка соблюдения трудовой дисциплины и режима рабочего времени
В	Ассессмент-центр	3	Метод оценки потенциала сотрудников с помощью деловых игр, кейсов и интервью.
Г	Менторинг	4	Передача опыта и наставничество от опытного сотрудника менее опытному.
		5	Группа сотрудников, подготовленных к занятию ключевых руководящих должностей.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между элементами стратегии и их описанием:

Запишите правильные пары

Элемент стратегии		Описание	
А	Кадровое планирование	1	Определение потребности в персонале на 3–5 лет
Б	Адаптация новых сотрудников	2	КРІ для административных ролей
В	Оценка эффективности	3	Тренинги, стажировки, наставничество
Г	Развитие персонала	4	Программа введения в должность и корпоративную культуру
			Система показателей для оценки результативности сотрудников и подразделений

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 10. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Сопоставьте понятия с их определениями: Запишите правильные пары

Характеристики		Компоненты модульного обучения	
А	Талант в СКД	1	Система выявления сотрудников с потенциалом для замещения ключевых должностей
Б	Кадровый резерв	2	Уникальное сочетание творческих способностей и профессиональных навыков, востребованных в культурных проектах
В	Идентификация талантов	3	Процесс оценки личностных и профессиональных качеств для определения потенциала роста
Г	Программа удержания	4	Комплекс мер по созданию условий для долгосрочной работы ценных сотрудников

		5	Регулярное тестирование знаний по технике безопасности на рабочем месте
--	--	---	---

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 11 (ПК-1.3)

В концертном зале за квартал:

- Принято: 10 человек;
- Уволено: 5 человек;
- Списочная численность на начало квартала: 60 человек.

Вопрос: Определите оборот по приему и выбытию.

Ответ:

Задание 12 (ПК-1.3)

Культурный центр планирует в 2026 году:

Увеличить количество мероприятий на 20% (сейчас: 60 в месяц).

Норматив: 1 сотрудник на 5 мероприятий.

Текущая численность: 15 чел.

Вопрос:

Сколько сотрудников потребуется?

Рассчитайте, сколько человек нужно нанять при условии, что 2 сотрудника уйдут на пенсию.

Ответ:

Задание 13. (УК-3.3)

Вы – руководитель отдела кадров в городском доме культуры. Вам нужно подобрать специалиста на должность руководителя творческого объединения (хореографа), который будет вести детские и взрослые коллективы, участвовать в подготовке мероприятий и взаимодействовать с коллегами, родителями и администрацией.

Задание:

Назовите два вида собеседований, которые наиболее эффективно помогут оценить кандидата на эту должность, и кратко объясните, почему они подходят для учреждения культуры.

Ответ:

ВАРИАНТ 2

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Стратегия управления персоналом в СКД должна учитывать:

- А) Только бюджет учреждения
- Б) Миссию организации и специфику культурной деятельности
- В) Личные предпочтения директора
- Г) Исключительно требования трудового кодекса

Ответ:

Правильный ответ

за задание
оценивается в 5
баллов, если
допущена одна
ошибка \
неточность \ ответ
правильный, но не
полный – 3 балла,
если допущено
более 1 ошибки \
ответ
неправильный \
ответ отсутствует –
0 баллов.

Критерии оценивания

Полное совпадение
с верным ответом
оценивается 2
балла, если
допущены ошибки
или ответ
отсутствует – 0
баллов.

Задание 2 (ПК-1.1)**Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Что включает в себя текущее планирование персонала?

- А) Разработку стратегии на 10 лет
- Б) Определение потребности в кадрах на ближайший год
- В) Подготовку пенсионных планов для сотрудников
- Г) Организацию корпоративных мероприятий

Ответ:**Задание 3 (УК-3.1)****Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Какой этап адаптации включает знакомство с корпоративной культурой?

- А) Профессиональный
- Б) Финансовый
- В) Организационный
- Г) Социально-психологический

Ответ:**Задание 4 (УК-3.1)****Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Какой метод оценки позволяет оценить компетенции сотрудника в условиях, приближенных к реальной работе?

- А) 360 градусов
- Б) Собеседование
- В) Рейтинговая шкала
- Г) Ассессмент-центр

Ответ:**Задание 5 (ПК-1.1)****Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Какой метод мотивации НЕ относится к нематериальному стимулированию?

- А) Карьерный рост
- Б) Обучение за счет компании
- В) Оформление страховки
- Г) Публичное признание заслуг

Ответ:**Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия****Задание 6. (ПК-1.2)****Прочитайте текст и установите соответствие**

Установите соответствие между понятиями развития персонала и определениями:

Этап		Характеристика	
А	Коучинг	1	Углубленное изучение профильных дисциплин для соответствия современным стандартам
Б	Тренинг	2	Обучение новой профессии при изменении карьерной траектории
В	Повышение квалификации	3	Индивидуальное или групповое обучение с акцентом на раскрытие потенциала через наставничество и мотивацию
Г	Переподготовка	4	Систематический процесс совершенствования профессиональных навыков через практические занятия и обратную связь
Д	Творческое	5	Развитие нестандартного мышления и

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 баллов, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

	развитие		инновационных подходов к решению задач
		6	Проверка знаний по внутреннему распорядку и режиму работы.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 7. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите подходы к управлению персоналом с их определениями

Установите соответствие:

Вид контроля		Психологические особенности	
А	Технократический подход	1	Рассмотрение сотрудников как ключевого ресурса организации с акцентом на развитие человеческого потенциала
Б	Гуманистический подход	2	Система методов влияния на персонал для достижения целей организации
В	Управление персоналом	3	Взгляд на работников как на "винтики" производственной системы с жесткой регламентацией
Г	Гуманизация управления	4	Процесс внедрения ИТ-решений в кадровые процессы
Д	Цифровизация HR	5	Использование систем видеонаблюдения для контроля рабочего времени сотрудников
		6	Ориентация на потребности сотрудников через улучшение условий труда и психологического климата

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 8. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между этапами адаптации и их содержанием.

Запишите верные пары

Этап адаптации		Описание	
А	Организационный	1	Обучение специфике работы, освоение навыков
Б	Профессиональный	2	Проверка уровня стрессоустойчивости с помощью психологических тестов
В	Социально-психологический	3	Привыкание к режиму труда и отдыха
Г	Физиологический	4	Знакомство с должностными обязанностями и правилами компании
		5	Вхождение в коллектив, принятие корпоративных ценностей

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9. (ПК-1.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Сопоставьте методы удержания талантов с их примерами. Запишите правильные пары

Метод		Пример	
А	Материальная мотивация	1	Гибкий график для участников творческих проектов
Б	Нематериальная мотивация	2	Премии за успешную реализацию культурных инициатив
В	Развитие карьеры	3	Включение в кадровый резерв на руководящие позиции
Г	Гуманизация труда	4	Публичное признание заслуг на отраслевых мероприятиях
		5	Обязательное ношение формы при работе в офисе

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 10. (УК-3.2)

Установите соответствие между элементом системы управления профориентацией и его описанием. Запишите правильные пары.

Элемент		Описание	
А	Диагностика интересов и склонностей	1	Организация экскурсий, встреч с профессионалами, дней открытых дверей в учреждениях культуры.
Б	Профориентационное сопровождение	2	Психологическое тестирование, анкетирование, интервью для выявления предпочтений и способностей
В	Практико-ориентированное обучение	3	Проведение аттестации сотрудников для повышения в должности.
Г	Профориентационные мероприятия	4	Стажировки, проектная деятельность, участие в творческих лабораториях и мастер-классах.
		5	Индивидуальные и групповые консультации, коучинг, помощь в выборе образовательной траектории.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом**Задание 11 (ПК-1.3)**

В музее современного искусства за квартал:

Численность на начало квартала: 28 человек

Принято: 5 человек

Уволено: 3 человека

Численность на конец квартала: 30 человек

Вопросы:

Правильный ответ за задание оценивается в 5 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный – 3 баллов, если допущено более 1 ошибки \

Рассчитайте среднесписочную численность
Определите коэффициенты оборота по приему и выбытию
Вычислите коэффициент текучести
Ответ:

ответ
неправильный \
ответ отсутствует –
0 баллов.

Задание 12. (УК-3.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Менеджер культурных проектов (28 лет) в муниципальном Дворце культуры сталкивается с профессиональной дилеммой: ограниченными возможностями вертикального роста (все руководящие позиции заняты); необходимостью выбора между: горизонтальным развитием (освоение смежных направлений - event-менеджмент, PR), уходом в коммерческий сектор (арт-менеджмент), созданием собственного творческого проекта.

Разработайте 3 сценария карьерного развития

Ответ:

Задание 13. (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Ситуация: В регионе N остро стоит проблема профориентации молодёжи в сфере культуры и досуга. Многие выпускники школ не знают, какую профессию выбрать, и часто выбирают путь, который не соответствует их интересам и способностям.

Какие составляющие должна включать программа профориентации для молодёжи в сфере СКД.

Ответ:

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

1. Какой принцип кадровой политики критически важен в СКД?

- А) Минимизация затрат на персонал
- Б) Найм только по рекомендациям
- В) Соответствие сотрудников ценностям учреждения
- Г) Отсутствие дополнительного обучения

Ответ:

Критерии оценивания

Полное
совпадение с
верным ответом
оценивается 2
балла, если
допущены
ошибки или
ответ
отсутствует – 0
баллов.

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой показатель НЕ используется при анализе потребности в персонале?

- А) Коэффициент текучести кадров
- Б) Уровень производительности труда
- В) Средний возраст сотрудников
- Г) Количество растений в офисе

Ответ:

Задание 3 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Сколько в среднем длится период адаптации для рядового сотрудника?

- А) 1–2 дня
- Б) 1–3 месяца

- В) 1 год
Г) Не имеет срока

Ответ:

Задание 4 (УК-3.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод оценки НЕ подходит для измерения творческих способностей сотрудников?

- А) Портфолио
Б) Стандартизированные тесты
В) Деловые игры
Г) Наблюдение за работой

Ответ:

Задание 5 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое KPI в системе стимулирования персонала?

- А) Корпоративные праздники и ивенты
Б) Ключевые показатели эффективности
В) Комплексная программа обучения
Г) Коллективный договор

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 6. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между целями развития персонала и методами их достижения:

Цель	Метод
А) Адаптация новых сотрудников	1) Тренинги по тайм-менеджменту
Б) Подготовка кадрового резерва	2) Мозговые штурмы и сессии дизайн мышления
В) Повышение продуктивности	3) Курсы повышения квалификации с выдачей сертификатов
Г) Развитие креативности	4) Программы MBA и лидерские курсы
Д) Соответствие профстандартам	5) Вводный тренинг + наставничество
	6) Ежегодное медицинское обследование сотрудников

Полное совпадение с верным ответом оценивается 5 баллов, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 7. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между принципами управления персоналом с их

содержанием Запишите правильные пары

Принцип		Принципы УП	
А	Справедливост и	1	Постоянное обновление методов работы с кадрами в соответствии с изменениями внешней среды
Б	Развития	2	Равные возможности для всех сотрудников при объективной оценке результатов
В	Обратной связи	3	Создание условий для профессионального и личностного роста
Г	Адаптивности	4	Регулярное получение информации от персонала для корректировки управленческих решений
			Обеспечение доступной среды для сотрудников с ограниченными возможностями здоровья.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 8. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между элементом системы контроля и его описанием. Запишите правильные пары.

Элемент		Описание	
А	Оценка эффективности	1	Система показателей для оценки достижения целей (например, KPI).
Б	Методы контроля	2	Процесс сопоставления фактических результатов с плановыми и выявления отклонений.
В	Система мотивации	3	Использование видеонаблюдения, табелей учёта рабочего времени, аудита задач для контроля деятельности
Г	Управление производительн остью	4	Комплекс мер (премии, бонусы, карьерный рост), стимулирующих высокую отдачу.
		5	Организация выставки творческих работ сотрудников

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между этапом формирования персонала и его содержанием. Запишите правильные пары.

Этап		Содержание	
А	Кадровое планирование	1	Поиск и привлечение кандидатов через вакансии, рекрутинговые агентства, HR-бренд
Б	Подбор персонала	2	Оценка потребности в сотрудниках, прогнозирование увольнений, роста, новых проектов
В	Отбор	3	Адаптация новичка к коллективу, должности и

	кандидатов		корпоративной культуре.
Г	Адаптация новых сотрудников	4	Проведение собеседований, тестирование, проверка документов, принятие решения о найме.
Д	Интеграция в команду	5	Ежегодное празднование Дня города с участием коллектива.
		6	Вовлечение сотрудника в командную работу, установление деловых и личных контактов.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 10. (УК-3.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между этапом формирования персонала и его содержанием. Запишите правильные пары.

Термин		Описание	
А	Нормирование труда	1	Система оплаты, при которой размер заработка зависит от количества и качества выполненной работы.
Б	Формы оплаты	2	Установление норм времени, выработки, обслуживания для оценки загруженности сотрудника.
В	Системы оплаты	3	Повременная и сдельная оплата – основные виды вознаграждения за труд.
Г	Тарифная система	4	Совокупность нормативов: тарифные ставки, разряды, коэффициенты, надбавки.
Д	Мотивационная надбавка	5	оплата за высокое качество работы, инициативность, участие в инновационных проектах.
		6	Проведение корпоративного новогоднего праздника.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 11 (ПК-1.3)

В драматическом театре за 2025 год:

Численность на 01.01.2025: 85 чел.

Принято за год: 12 чел.

Уволено за год: 8 чел.

Численность на 31.12.2025: 89 чел.

Рассчитайте:

Среднесписочную численность

Коэффициенты оборота по приему и выбытию

Коэффициент текучести

Ответ:

Задание 12. (УК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Руководство организации, занимающейся сферой социально-культурной деятельности (СКД), решает оптимизировать процесс отбора и оценки

Правильный ответ за задание оценивается в 20 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 15 баллов, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

кадров. Для этого предлагается использовать тесты, которые помогут определить профессиональные и личностные качества кандидатов. Какие тесты должна включать программа тестирования кандидатов?

Ответ:

Задание 13 (ПК-1.3)

Оргкомитет музыкального фестиваля:

Основной штат: 20 чел.

На период фестиваля (2 месяца) требуется дополнительно:

15 волонтеров,

10 технических специалистов по срочным договорам.

После фестиваля планируется оставить 5 новых сотрудников.

Задание:

Рассчитайте общую численность в пиковый период.

Определите, сколько человек будет в списочном составе после фестиваля.

Посчитайте коэффициент приема, если среднесписочная численность за год составила 22 чел

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

Основная литература

1. Салалыкина Е.В. Управление персоналом в социально-культурной деятельности : учебное пособие / Салалыкина Е.В.. – Саратов : Вузовское образование, 2021. — 116 с. — ISBN 978-5-4487-0783-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107090.html>

2. Управление персоналом : 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 редакцией П. Э. Шлендера. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 319 с. — ISBN 5-238-00909-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/141537.html>.

3. Управление персоналом в учреждениях социально-культурной сферы : учебно-методическое пособие / составители Ю. В. Бовкунова [и др.]. — Белгород : БГИИК, 2020. — 76 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/153866>.

Дополнительная литература

1. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации : практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126992.html>.

2. Инновационное управление персоналом: цифровые технологии и развитие креативности : монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат ; под редакцией М. С. Санталовой. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2022. — 208 с. — ISBN 978-5-394-04681-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136459.html>.

3. Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Д. Коттон ; перевод В. Н. Егоров. — 2-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 321 с. — ISBN 978-5-00101-963-3. —

Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127707.html>.

Интернет-ресурсы

1. Библиотека гуманитарных наук. – URL: <http://www.gumer.info/>
2. Библиотека учебной и научной литературы. Русский Гуманитарный Интернет Университет. – URL: WWW.I:U.RU.
3. Университетская электронная библиотека In Folio. – URL: <http://infofolio.asf.ru/index.asp>
4. Электронно-библиотечная система «ЭБС IPRBooks». – URL: <http://www.iprbookshop.ru>.
5. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». – URL: <http://e.lanbook.com>.

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

8.1. Методические рекомендации по проведению семинара-диспута

Семинар-диспут – форма активного обучения, направленная на развитие критического мышления, умения отстаивать свою позицию, аргументировать её и находить компромиссы в спорных ситуациях. Особое внимание уделяется умению слушать оппонента, выявлять логические противоречия и формулировать контраргументы.

Перед диспутом студенты получают спорные тезисы и готовят аргументы «за» и «против». Рекомендуются использовать как теоретические положения, так и примеры из практики СКД. Формат: разделение на команды «за» и «против», выступления, дебаты, итоговое резюме. Преподаватель модерировать процесс, следит за соблюдением регламента, нейтралитетом и корректностью высказываний. Критерии оценки: глубина аргументации, использование теоретических моделей, умение работать с возражениями, культура ведения дискуссии.

По завершении диспута проводится обсуждение: какие аргументы оказались наиболее убедительными, какие подходы можно применить на практике, как изменилось мнение участников.

8.2. Методические рекомендации по проведению практических занятий

Практические занятия по дисциплине «Управление персоналом в социокультурной деятельности» направлены на формирование у студентов профессиональных компетенций, связанных с организацией, планированием, мотивацией и контролем в учреждениях культуры и искусства.

Перед каждым практическим занятием рекомендуется ознакомиться с темой, целями и заданиями, указанными в рабочей программе дисциплины.

Активное участие в обсуждении, решении ситуаций, выполнение групповых и индивидуальных заданий являются обязательными условиями успешного освоения материала. Также при выполнении практических заданий необходимо использовать реальные или смоделированные данные из практики учреждений социально-культурной сферы.

Работа в группе предполагает распределение ролей, выбор лидера, совместное обсуждение и презентацию результатов. Необходимо учитывать мнение всех участников, развивать навыки командной работы и конструктивного общения. По итогам занятий проводится рефлексия, в ходе которой анализируются применённые навыки, достигнутые результаты и аспекты, требующие дальнейшей проработки.

8.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа (СР) составляет значительную часть учебной нагрузки и направлена на углубление теоретических знаний и развитие практических умений. Самостоятельная работа включает в себя: подготовку к практическим занятиям, работу с литературой, анализ нормативных документов, выполнение проектных заданий, подготовку презентаций и отчётов.

При подготовке необходимо использовать рекомендованную основную и дополнительную литературу, в том числе электронные ресурсы (например, IPR SMART, ЭБС Лань).

При подготовке к контрольным точкам и промежуточной аттестации осуществляется систематизация материала по изучаемым темам, составление конспектов, схем и таблиц (в том числе по видам учёта, стилям лидерства, методам мотивации).

Для выполнения заданий, связанных с моделированием ситуаций, применяются методы анализа, планирования и прогнозирования с учётом специфики социально-культурной сферы.

В случае возникновения вопросов по заданиям для самостоятельной работы предусмотрена возможность консультации с преподавателем.

9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

При освоении дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

Перечень основного оборудования: специализированная учебная мебель, технические средства обучения, учебно-наглядные пособия.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая список программного обеспечения и информационных справочных систем

Список программного обеспечения

Лицензионное программное обеспечение:

1. Microsoft Windows 10
2. Microsoft Office 2010 (Word, Excel, PowerPoint)
3. Access 2013 Acdmc

Свободно-распространяемое или бесплатное программное обеспечение

1. Microsoft Security Essentials
2. 7-Zip
3. Notepad++
4. Adobe Acrobat Reader
5. WinDjView
6. Libreoffice (Writer, Calc, Impress, Draw, Math, Base)
7. Scribus
8. Moodle.

Справочные системы

1. Справочно-правовая система «ГАРАНТ»
2. Система проверки на заимствования «ВКР-ВУЗ»

3. Культура. РФ. Портал культурного наследия

4. Культура России. Информационный портал

Электронно-библиотечные системы:

- Электронно-библиотечная система издательства «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>
- Электронно-библиотечная система «ЭБС IPRsmart» <http://www.iprbookshop.ru>

11. Материально-техническая база, рекомендуемая для адаптации электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа инвалидов

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.