

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

**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.О.24 МЕНЕДЖМЕНТ 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.О.24 Менеджмент 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 технических наук, доцент
кафедры туризма, менеджмента и
социально-культурной деятельности Горьих /М.В. Горьчих/

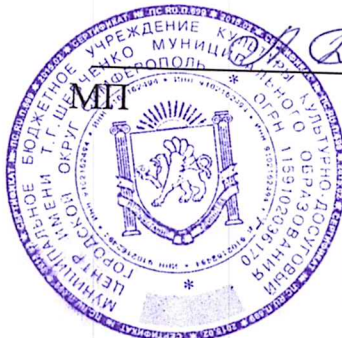
Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности протокол от 30.03.2026г. №8

Заведующий кафедрой Ибрагимов /Э. Э. Ибрагимов /

Представители работодателя:

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

Директор



Дроздова /Л. В. Дроздова/

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

Цель изучения дисциплины – изучение теоретических и прикладных аспектов менеджмента социально-культурной деятельности, а также формирование у студентов управленческого мышления и способностей решать различные проблемы с использованием современных приемов, методов и средств управления.

Задачи дисциплины:

- *подготовить* обучающихся к использованию полученных знаний и умений в своей практической деятельности;
- *сформировать* у обучающихся комплекс знаний, умений и навыков для эффективного управления организацией, а также применения технологий менеджмента в социально-культурной деятельности;
- *приобщить* к использованию методов, принципов, функций и технологии менеджмента в практической деятельности;
- *дать представление* о научных основах менеджмента в социально-культурной деятельности, о роли и значении менеджмента в будущей профессиональной деятельности.

Общая трудоёмкость дисциплины для очной и заочной форм обучения составляет 6 зачётных единиц (далее – з. е.), 216 часов.

Для очной формы обучения аудиторные занятия – 56 часов, КРП – 36 часов, самостоятельная работа – 88 часов, промежуточная аттестация – 36 часов.

Для заочной формы обучения в 4 семестре аудиторные занятия – 20 часов, КРП – 36 часов, самостоятельная работа – 52 часа, в 5 семестре аудиторные занятия – 24 часа, самостоятельная работа – 75 часов, 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

Шифр и содержание компетенции	Индекс индикатора компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатора компетенции)	Знать	Уметь	Владеть
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Знает принципы и методы правового анализа окружающей действительности, поиска необходимой информации для эффективного определения задач в рамках поставленной цели, выбора оптимальных	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной	Принципы и методы менеджмента, необходимые для поиска информации для эффективного определения задач в рамках поставленной цели		

	способов и методов их решения; учитывая действующие правовые нормы, политическую реальность, имеющиеся ресурсы и ограничения.	деятельности			
	УК-2.2. Умеет осуществлять правовой анализ окружающей действительности, поиск необходимой информации для решения поставленных профессиональных задач; выбирать оптимальные способы и методы их решения, исходя из действующих правовых норм, особенностей политической реальности, имеющихся ресурсов и ограничений.	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности		Осуществлять правовой анализ окружающей среды, поиск необходимой информации для решения профессиональных задач в области менеджмента, выбирать оптимальные способы и методы решения управленческих задач	
	УК-2.3. Владеет навыками правового анализа окружающей действительности, поиска необходимой информации для решения поставленных профессиональных задач; навыками определения оптимальных способов и методов их решения, исходя из действующих правовых норм, политической реальности, имеющихся ресурсов и ограничений.	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности			Навыками правового анализа окружающей действительности и поиска необходимой информации для решения профессиональных задач в области менеджмента учреждений СКД.

ОПК-1. Способен применять полученные знания в области культуроведения и социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике	ОПК-1.1. Знает основы культуроведения; принципы, методики и технологии социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности	Основы культуроведения, принципы и методики технологии менеджмента социокультурной деятельности		
	ОПК-1.2. Умеет вести сбор, анализ, структурирование информации в области культуроведения и социокультурного проектирования с целью применения культурологических знаний в профессиональной деятельности и социальной практике	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности		Вести сбор, анализ, структурирование информации в области менеджмента СКД, социокультурного проектирования с целью применения знаний в профессиональной деятельности и социальной практике	
	ОПК-1.3. Владеет навыками применения исследовательских и проектных методов в профессиональной сфере; навыками сбора, обработки, анализа и обобщения информации о приоритетных направлениях развития социально-культурной деятельности и отдельных отраслей культуры	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности			Навыками применения исследовательских и проектных методов в сфере менеджмента СКД; навыками сбора, обработки, анализа и обобщения информации о приоритетных направлениях развития социально-культурной деятельности и отдельных отраслей культуры
ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в	ПК-1.1. Знает общую теорию и технологии менеджмента и маркетинга в	Раздел 1. Организационно-экономические условия	общую теорию и технологии менеджмента и маркетинга в сфере социально-		

сфере социально-культурной деятельности	сфере социально-культурной деятельности	менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности	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 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности		Осуществлять менеджмент деятельности учреждения социально-культурной деятельности и его подразделений на основе базовых технологий менеджмента и маркетинга.	
	ПК–1.3. Владеет современными методами и технологиями менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности			методами управления персоналом предприятия, методами принятия решений в сфере руководства деятельностью организации на принципах эффективности и социальной ответственности
ПК-2 Способен осуществлять финансово-экономическую и хозяйственную деятельность учреждений культуры и организаций в сфере социально-культурной	ПК-2.1. Знает основы управления финансово-экономической и хозяйственной деятельностью учреждений культуры и организаций в сфере социально-культурной	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты	Основы менеджмента финансовой экономической и хозяйственной деятельности учреждений СКД		

деятельности	деятельности	менеджмента социально-культурной деятельности			
	ПК-2.2. Умеет применять методы управления финансово-экономической и хозяйственной деятельностью учреждений культуры и организаций в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности		Применять методы управления финансово-экономической и хозяйственной деятельностью учреждений СКД	
	ПК-2.3. Владеет навыками применения методов управления финансово-экономической и хозяйственной деятельностью учреждений культуры и организаций в сфере социально-культурной деятельности	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности. Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности			применять практические навыки менеджмента в процессе экономической деятельности учреждений социально-культурной деятельности

1. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Код УБ ОПОП	Учебный блок
Б1	Блок 1. Дисциплины (модули)
Б1.О	Обязательная часть
Б1.О.24	Менеджмент в социально-культурной деятельности

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических 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)	72				72				
в том числе									
Лекции (Л)*	36				36				
Семинарские занятия (С)*									

Практические занятия (ПР)*	36				36				
Индивидуальные занятия (Инд)*									
Самостоятельная работа обучающегося (СРС) (всего)	72				72				
Промежуточная аттестация									
Зачет (Зач)*									
Зачет с оценкой (ЗачО)*									
Экзамен (Экз)	36				36				
Курсовая работа (Кур)	36				36				
Общая трудоемкость	6 з.е.	216			216				

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)		44				20	24					
в том числе												
Лекции (Л)*		22				10	12					
Семинарские занятия (С)*												
Практические занятия (ПР)*		22				10	12					
Индивидуальные занятия (Инд)*												
Самостоятельная работа обучающегося (СРС) (всего)		127				52	75					
Промежуточная аттестация												
Зачет (Зач)*												
Зачет с оценкой (ЗачО)*												
Экзамен (Экз)		9					9					
Курсовая работа/ проект (КР/КП)*		36				36						
Общая трудоемкость	6 з. е.	216				108	108					

[illegible]

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

5.1 Содержание разделов дисциплины, структурированное по темам

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание дисциплины по темам
1.	Раздел 1. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности.	Тема 1. Эволюция менеджмента социально-культурной сферы Исторические этапы становления менеджмента. Становление менеджмента. Накопление признаков менеджмента. Регулирование современных культурных процессов. Условия формирования социокультурного менеджмента. Научные школы управления. Школа научного менеджмента. Классическая (административная) школа управления. Школа человеческих отношений. Поведенческая школа. Количественная школа управления. Научные идеи и теории человеческой деятельности. Процессуальные механизмы. Материальный механизм. Идеальный механизм. Субъект и объект деятельности. Функции социального времени. Мотивы деятельности. Человеческие потребности. Правила социальной организации. Менеджмент и виды деятельности. Менеджмент и творчество. Зарубежные концепции менеджмента в сфере культуры. Теория «производства общественных благ». Теория «невыполненного контракта». Теория «контроля стейкхолдеров». Развитие управленческой мысли в России. Концепция трудового обучения и культурных установок. Теория организационной деятельности. Социально-трудовая концепция. Теория административной емкости. Тема 2. Принципы и методы менеджмента в социально-культурной деятельности Закономерности и принципы менеджмента. Принципы современного менеджмента: системность, компетентность, иерархичность, выделение ведущего звена, совершенствование. Целеполагание. Миссия учреждения. Стратегия и тактика учреждения. Система целей и задач учреждения. Специфика системы целеполагания в социокультурной сфере. Функции и методы менеджмента. Общие и частные функции менеджмента. Планирование, организация, мотивация и контроль. Общенаучные и специфические (частные) методы. Классификация методов современного менеджмента: по содержанию управления, по мотивации воздействия, по организационной форме, по сфере применения, по объекту управления. Специальные методы менеджмента в организациях культуры и искусства. Тема 3. Структуры управления учреждениями социально-культурной деятельности

		Структурный подход к организации. Понятие и виды организационных структур управления. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Ключевые понятия структур управления: элементы (как отдельные работники, так и целые подразделения организации), связи, уровни и полномочия. Линейные и функциональные отношения. Механистический подход. Линейная организационная структура. Функциональная организационная структура. Линейно-функциональная организационная структура. Дивизиональная организационная структура. Органический подход. Проектная организационная структура. Матричная организационная структура. Построение организационной структуры учреждения социально-культурной сферы. Подходы к проектированию организационных структур: классический, поведенческий, ситуационный. Факторы проектирования учреждения. Элементы проектирования учреждения. Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации Понятие и роль организации в обществе. Классификация организаций. Организация – открытая система. Среда организации. Среда учреждения социально-культурной деятельности, ее потенциал и тенденции развития. Внутренняя среда учреждения социально-культурной деятельности. Внешняя среда учреждения социально-культурной сферы. Сложность, неопределенность и подвижность внешней среды. Виды отношений учреждения с внешней средой: реактивные, адаптивные, активные, самоорганизующиеся. Внешняя среда прямого воздействия. Внешняя среда косвенного воздействия. Понятие конкурентоспособности. Показатели конкурентоспособности. Методы исследования внутренней и внешней среды учреждения. Метод STEP – анализа. Матрица McKinsey. Сильные и слабые стороны учреждения. Угрозы и возможности. Матрица SWOT. Модель Надлера-Ташмена. Тема 5. Планирование деятельности учреждений социально-культурной деятельности Содержание и виды планирования. Принципы и технологии планирования в социально-культурной сфере. Этапы планирования в социально-культурной сфере: организационно-подготовительный этап (определение круга исполнителей, сроков разработки, информационное и методическое обеспечение), этап разработки проекта плана (определение целей и задач, их характеристика в конкретных показателях, обоснование реализации плана, оформление проекта плана), этап согласования и утверждения плана, этап пропаганды плана и организации контроля исполнения. Методы планирования в социально-культурной сфере. Аналитическое планирование. Нормативное планирование. Целевое обоснование планов. Балансовые методы планирования. Матричный и сетевой план. Бизнес-планирование в учреждении социально-культурной
--	--	---

		сферы. Структурная модель бизнес-плана коммерческой организации. Тема 6. Цикл менеджмента. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Содержание процесса управления. Цикл менеджмента. Стратегическое (перспективное планирование). Миссия организации. Цели организации. Разработка стратегии организации. Тема 7. Управление организационными изменениями в социально-культурной деятельности Понятие организационных изменений. Классификация организационных изменений на внутрифирменном уровне: плановые и внеплановые (спонтанные, случайные); существенные и несущественные (второстепенные); количественные и качественные; формальные и неформальные; регулярные и эпизодические; глобальные и фрагментарные (частичные). Концепция организационного развития. Необходимость изменений. Жизненный цикл учреждения. Стадии роста организации по Л. Грейнеру: рост через креативность, рост через директивное руководство, рост через делегирование, рост через координацию, рост через сотрудничество. Характеристика этапов жизненного цикла организации по И. Адизесу. Управление организационными изменениями. Этапы организационных изменений. Стратегии организационных изменений. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям. Теория когнитивного диссонанса. Причины сопротивления изменениям. Формы проявления сопротивления работников изменениям. Тема 8. Организационно-экономические условия менеджмента в социально-культурной сфере Политика государства в сфере культуры. Механизмы реализации культурной политики в сфере культуры. Государственное регулирование в сфере культуры. Возможные роли государства в управлении сферой культуры: «помощник», «патрон», «архитектор», «инженер». Международные акты и отечественное законодательство в социально-культурной сфере. Органы государственного управления социально-культурной сферой. Негосударственная поддержка социально-культурной сферы. Способы привлечения внебюджетных средств. Спонсорство, благотворительность, патронаж. Цели и формы спонсорства. Благотворительность: проблемы и организация. Некоммерческие организации, фонды. Источники финансирования деятельности в социально-культурной сфере. Типы экономики культуры в зависимости от механизма ее финансирования: «романский», «германский», «англо-американский». Ресурсы сферы культуры и социальное партнерство.
--	--	--

		Тема 9. Технология информационного обеспечения менеджмента социально-культурной деятельности Менеджмент как коммуникативная деятельность. Основные коммуникативные каналы в учреждении культуры. Их назначение и институциональные формы реализации. Дифференциация управленческой информации по содержанию. Информация формальная и неформальная. Подсистемы формальной информации: подсистема бухгалтерско-статистической информации, подсистема учета и работы с кадрами, подсистема производственно-творческой деятельности, подсистема организационной деятельности и др. Информационный шум: понятие, причины возникновения и факторы преодоления. Информационные ресурсы социокультурного менеджмента. Информационные технологии: понятие, их функциональное значение во внутреннем организационном пространстве и во взаимодействии учреждения культуры с внешней средой.
2.	Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности	Тема 10. Управление организационной культурой в социально-культурной деятельности Понятие и функции организационной культуры. Культура организации. Функции организационной культуры: интегративная, стабилизирующая, контрольная, коммуникативная, инновационная, оценочная, целеполагающая, имиджевая. Единый комплекс культуры организации: фирменный стиль, организационная система, корпоративная культура. Корпоративная культура как бренд-интегрированный менеджмент. Информационный (коммуникативный) дизайн. Типологии организационной культуры. Формирование организационной культуры. Изменение организационной культуры Организационные отношения в коллективе. Этические нормы. Взаимоотношения менеджера и исполнителя. Культура и климат в коллективе. Тема 11. Мотивация как функция управления учреждениями социально-культурной деятельности Содержание и эволюция понятия «мотивация». Мотивация как процесс. Виды мотивов. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Теория мотивации А. Маслоу. Теория мотивации МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В.Врума. Теория справедливости Адамса. Модель мотивации Портера-Лоулера. Система мотивации сотрудников учреждений социально-культурной сферы. Мотивация и проблема успеха. Свобода и ответственность. Создание и развитие мотивационных условий. Тема 12. Процесс и методы принятия решений в социально-культурной деятельности

		Понятие управленческого решения. Признаки управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Подходы, используемые в управленческой практике в процедуре принятия решений. Индивидуальный и групповой подход. Классификация управленческих решений: по направленности воздействия, по значимости целей, по масштабам, по обязательности выполнения, по степени повторяемости проблемы, по субъекту, принимающему решение, по количеству критериев выбора, по способам принятия и в зависимости от влияния личности менеджера. Этапы процесса принятия управленческих решений: анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора, разработка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, согласование решения, управление реализацией решения и контроль за исполнением решения. Методы принятия решений в учреждениях социально-культурной сферы. Неформальные (эвристические) методы. Коллективные методы. Количественные методы. Индивидуальные методы. Метод инверсии. Метод аналогий. Метод сценариев. Метод блок-схем. Модель «дерево целей». Экспертные методы. Метод «мозгового штурма». Метод Дельфи. Метод «Кингисе». Тема 13. Управление персоналом социально-культурной деятельности Организация системы управления персоналом в учреждениях социально-культурной сферы. Планирование потребности в персонале. Методы диагностики кандидатов на должность. Диагностика творческого потенциала. Подбор персонала. Оценка и прием сотрудников на работу. Обучение и развитие персонала в учреждениях социально-культурной сферы. Востребованность профессии менеджера социально-культурной деятельности. Системный характер подготовки специалистов. Модель специалиста и модель обучения. Квалификационные характеристики специалиста. Система повышения квалификации и аттестация кадров. Формирование системы непрерывного образования. Отраслевые институты повышения квалификации, курсы, институты, факультеты переподготовки и дополнительного образования в высших и средних специальных учебных заведениях, постоянно действующие курсы при областных комитетах по культуре и искусству. Обучение через деятельность. Аттестация кадров. Тема 14. Управление конфликтами в учреждениях социально-культурной деятельности Понятие конфликта, его объект и предмет. Природа, функции и типология конфликта. Критерии классификации конфликтов: стороны конфликтов; характер потребностей, ущемление которых вызвало конфликт; направленность конфликта; временные параметры конфликта; результативность конфликтов. Причины конфликтов в учреждении. Динамика процесса конфликта: предконфликтная ситуация (латентный
--	--	---

		период); открытый конфликт (собственно конфликт): инцидент (начало конфликта), эскалация (развитие) конфликта, завершение конфликта; постконфликтный период. Управление конфликтами. Способы управления конфликтной ситуацией: структурные методы (разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей, использование системы вознаграждений) и межличностные стили (уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы). Управление стрессами. Факторы стресса на рабочем месте. Последствия стрессовых ситуаций.
		Тема 15. Руководство и лидерство в системе менеджмента социально-культурной деятельности Личность, власть и авторитет руководителя. Формы власти. Формальная и реальная власть. Классификация форм власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть, эталонная власть, законная власть. Теории лидерства. Формальное и неформальное лидерство. Теории личностных качеств лидеров. Поведенческие теории лидерства. Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе. Теория харизматических качеств лидеров. Теория «партиципативного» управления. Лидерство и социально-психологическое содержание руководства. Стили руководства. Преимущества, недостатки и область применения авторитарного, демократического и либерального стилей руководства. Факторы формирования и динамика развития стилей руководства. Активность руководителя. Статусные позиции социокультурного менеджмента. Этика взаимоотношений менеджера с представителями. Свободное время и отдых руководителя. Рабочее время руководителя. Управление временем.
		Тема 16. Учет, отчетность и контроль в менеджменте социально-культурной деятельности Роль и значение учета, отчетности и контроля. Виды учета и отчетности, требования к их организации. Текущий учет. Статистический учет и отчетность. Творческий отчет. Технология контроля. Виды и типы контроля. Ведомственный контроль. Государственный контроль. Общественный контроль. Контроль со стороны граждан. Самоконтроль. Средства и формы контроля. Этапы проведения контроля: организационно-подготовительный этап (определение круга исполнителей, разработка плана проверки, информационное обеспечение, методическое обеспечение и инструктаж), этап проведения проверки (представление, знакомство с документами, беседы, наблюдения, подготовка итогового документа) и этап принятия организационных мер по итогам проверки.

		Тема 17. Эффективность менеджмента в социально-культурной деятельности Содержание понятий «эффект» и «эффективность». Виды и уровни анализа эффективности в социально-культурной сфере. Уровни анализа эффективности управления: уровень культурной деятельности населения, реализуемой в учреждениях культуры; уровень деятельности учреждений по организации культурной деятельности населения; уровень управления деятельностью учреждений культуры. Методы анализа эффективности. Оценка эффективности труда менеджеров и специалистов. Оценка производительности труда. Оценка качества работы. Определение эффективности системы управления. Оценка предпринимательской деятельности учреждений социально-культурной деятельности. Оценка инвестиционных проектов в социально-культурной сфере. Оптимизация структуры капитала учреждения социально-культурной сферы.
		Тема 18. Профессиональная компетентность социокультурного менеджера. Особенности деятельности менеджера СКД. Показатели профессиональной компетенции. Взаимосвязь знаний и деятельности. Профессиональное мышление менеджера. Этические нормы. Взаимоотношения менеджера и исполнителя. Этика взаимоотношений менеджера с представителями. Этика отношений: менеджер-менеджер. Условия формирования инновационной личности.

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

4 семестр

5.2.1. Для очной формы обучения

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. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности.	Тема 1. Эволюция менеджмента социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-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. Принципы и методы менеджмента в социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	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. Структуры управления учреждениями социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1	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

		ПК-2.2 ПК-2.3									
	Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 5. Планирование деятельности учреждений социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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. Цикл менеджмента. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 7. Управление организационными	УК-2.1 УК-2.2	2			2	Обсуждение			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции,

	изменениями в социально-культурной деятельности	УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3					вопросов семинара-диспута, практические задания				работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 8. Организационно-экономические условия менеджмента в социально-культурной сфере	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 9. Технология информационного обеспечения менеджмента социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3		Проектное задание «Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект социокультурной деятельности с использованием SWOT-анализа»							Подготовка к контролю

		ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3									
Раздел 2. Практические аспекты менеджмента социально- культурной деятельности	Тема 10. Управление организационной культурой в социально- культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	2			2	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 11. Мотивация как функция управления учреждениями социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	2			2	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 12. Процесс и методы принятия решений в социально- культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1	2			2	Обсужден ие вопросов семинара- диспута, практичес кие задания			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

		ПК-2.2 ПК-2.3									
	Тема 13. Управление персоналом социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 14. Управление конфликтами в учреждениях социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 15. Руководство и лидерство в системе менеджмента социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 16. Учет, отчетность и контроль в	УК-2.1 УК-2.2	2			2	Обсуждение			4	Повторение и закрепление знаний по теме лекции,

	менеджменте социально-культурной деятельности	УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3					вопросов семинара-диспута, практические задания				работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 17. Эффективность менеджмента в социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 18. Профессиональная компетентность социокультурного менеджера.	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 семинарского типа
	Контрольная точка 2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю

		ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3						
Промежуточ ная аттестация	Раздел 1,2 Тема 1-18	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3		Экзаменационное задание: Тестовые задания				Проведение групповой консультации
								Подготовка к промежуточной аттестации
ИТОГО	216		36	36			72	
Промежуточная аттестация - экзамен								

5.2.2. Для очно-заочной формы обучения

Учебным планом не предусмотрено

Наименован ие 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

4 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. Организационно-экономические условия менеджмента в сфере социально-культурной деятельности.	Тема 1. Эволюция менеджмента социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	0	Не предусмотрено		0		Не предусмотрено		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 2. Принципы и методы менеджмента в социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 3. Структуры управления учреждениями социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2	2	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

		ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3									
	Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	0	Не предусмотрено		2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания	Не предусмотрено		6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Контрольная точка 1	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3			Проектное задание «Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект социокультурной деятельности с использованием SWOT-анализа»						
	Тема 5. Планирование деятельности учреждений социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

	Тема 6. Цикл менеджмента. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	2			2	Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 7. Управление организационными изменениями в социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	0			0				6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 8. Организационно-экономические условия менеджмента в социально-культурной сфере	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 9. Технология информационного обеспечения менеджмента социально-	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1	0			0				6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к

	культурной деятельности	ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3								занятиям практического типа
	Контрольная точка 2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3		Тестовые задания						Подготовка к контролю
ИТОГО	108		10			10			52	

5 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 2. Практические аспекты менеджмента социально-культурной деятельности	Тема 10. Управление организационной культурой в социально-культурной деятельности	УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1	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

		ПК-2.2 ПК-2.3									
	Тема 11. Мотивация как функция управления учреждениями социально-культурной сферы	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 12. Процесс и методы принятия решений в социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 13. Управление персоналом социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	0			0				8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Тема 14. Управление конфликтами в	УК-2.1 УК-2.2	2			2	Обсуждение			8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции,

	учреждениях социально-культурной деятельности	УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3					вопросов семинара-диспута, практические задания				работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Контрольная точка 1	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3			Разработка комплексной программы развития персонала и управления организационной культурой в учреждении социально-культурной сферы						
	Тема 15. Руководство и лидерство в системе менеджмента социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 16. Учет, отчетность и контроль в менеджменте социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3	0			0				9	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа

		ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3									
	Тема 17. Эффективность менеджмента в социально-культурной деятельности	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3	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 18. Профессиональная компетентность социокультурного менеджера.	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3					Обсуждение вопросов семинара-диспута, практические задания			10	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям практического типа
	Контрольная точка 2	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1		Тестовые задания							Подготовка к контролю

		ПК-2.2 ПК-2.3						
Промежуточ ная аттестация	Раздел 1, 2 Тема 1-18	УК-2.1 УК-2.2 УК-2.3 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-1.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-2.1 ПК-2.2 ПК-2.3		Экзаменационное задание: Тестовые задания				Проведение групповой консультации
								Подготовка к промежуточной аттестации
ИТОГО	108		12	12			75	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 практического 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 – не зачтено (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

4-й семестр ОФО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 1. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Назовите исторические этапы становления менеджмента.
2. Какие условия формирования социокультурного менеджмента.
3. Научные школы управления.
4. Развитие управленческой мысли в России.
5. Какие основные этапы эволюции менеджмента в социально-культурной сфере можно выделить?
6. Как исторические события и социокультурные изменения влияли на развитие менеджмента в этой области?
7. Каковы ключевые принципы и подходы, которые лежат в основе современного менеджмента в социально-культурной сфере?
8. В чём заключаются особенности управления в социально-культурной сфере по сравнению с другими областями?
9. Какова роль государства и частного сектора в развитии менеджмента в социально-культурной сфере?
10. Какие вызовы и проблемы стоят перед менеджерами в социально-культурной сфере в современном мире?
11. Как технологии и цифровизация влияют на менеджмент в социально-культурной сфере?
12. Каковы перспективы развития менеджмента в социально-культурной сфере в будущем?
13. Какую роль играют культурные и социальные факторы в формировании стратегий управления в этой сфере?
14. Какие примеры успешного менеджмента в социально-культурной сфере вы можете привести?
15. Как менялись управленческие концепции в течение XX в.?
16. С какими новыми вызовами столкнулись менеджеры в новых условиях VUCA- и BANI-мира?
17. Насколько актуальны основные положения управленческих концепций XX в. в текущих условиях? Чем они могут быть полезны современным менеджерам?

Задание 2. Практическое задание

Управление по Тейлору

Основоположник «Школы научного управления» Фредерик Тейлор сформулировал в начале XX в. основные принципы управления, актуальные и в современных условиях.

Согласно Ф. Тейлору, руководитель должен сделать так, чтобы работник *захотел трудиться хорошо*. Это не так уж и легко, потому что сотрудник приходит в чужую компанию, реализовывать чужие цели, почему он должен работать хорошо, когда у него есть свои проблемы, дела, цели и задачи? Как руководитель может замотивировать сотрудника в полную силу работать над задачами компании? Какие материальные и нематериальные способы для этого использует?

Возможность работать хорошо: вы можете быть очень мотивированы, но если у вас нет возможности работать хорошо (плохое оборудование, неэффективные процессы в организации, нет нормального рабочего места, коллеги не готовы сотрудничать и др.), то это приведет к тому, что пропадет и желание.

А может ли руководитель создать условия, в которых будет *невозможно работать плохо*? Очень важно продумать, какие могут возникнуть у сотрудника проблемы, и предотвратить их: положить только те инструменты, которые нужны для выполнения той или иной функции, не дать закрыть окошко какой-то электронной формы, если ввели неправильную информацию, убрать доступ в интернет, если не нужен для выполнения этой задачи. Нужно продумать, как предотвратить плохую работу.

Задание.

На примере любой известной вам компании (где вы учитесь или работаете) для определенной группы сотрудников заполните следующую таблицу:

Название организации:					
Тип сотрудников:					
Принципы управления		Оценка	Рекомендации		
	Какие механизмы используются в организации для того, чтобы реализовать этот принцип?	Считаете ли вы эти механизмы эффективными и почему?	Что вы бы предложили убрать?	Что вы бы предложили изменить?	Что вы бы предложили добавить?
Желание работать хорошо					
Возможность работать хорошо					
Невозможность работать плохо					

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие основные принципы лежат в основе менеджмента в сфере социально-культурной деятельности?
2. В чём заключается специфика применения методов менеджмента в этой области?
3. Как можно использовать системный подход в управлении социально-культурными проектами?
4. Какова роль целеполагания в менеджменте социально-культурной сферы?
5. Какие методы мотивации наиболее эффективны для сотрудников и участников социально-культурных проектов?
6. Как осуществляется контроль за выполнением задач в социально-культурном менеджменте?
7. Каковы особенности управления рисками в социально-культурной сфере?
8. Какую роль играют инновации в развитии социально-культурного менеджмента?
9. Как учитывать культурные и социальные аспекты при принятии управленческих решений?
10. Какие этические принципы должны соблюдаться менеджерами в социально-культурной деятельности?

Задание 2. Практическое задание.

Сформулируйте варианты миссии известных или знакомых Вам учреждений социально-культурной сферы.

Задание 3. Практическое задание

Вы - учреждение социально-культурной сферы	
Что это за учреждение?	

С какой целью оно создано?	
Для чего ваше учреждение нужно деревне, селу, поселку, городу?	
С какими категориями населения вы работаете?	
Какие традиционные и новые уникальные услуги вы предлагаете?	
Работаете ли вы с детской аудиторией и как ее привлекаете?	
Предлагаете ли вы специальные программы для молодежи?	
Занимаетесь ли вы образовательными программами?	
Координируете ли вы свою деятельность с другими организациями, проводите ли совместные проекты?	
Изучаете ли вы своих посетителей?	

Задание 4. Практическое задание «Определение миссии и цели учреждения культуры»

Цель: научиться формулировать миссию и цель для учреждения культуры.

Описание задания:

1. Вам необходимо выбрать конкретное учреждение культуры (например, музей, театр, библиотеку, галерею, дом культуры и т.д.) и определить его миссию и цель.
2. Выбор учреждения культуры: выберите любое учреждение культуры в вашем городе или регионе. Это может быть как известное учреждение, так и менее популярное.
3. Сбор информации: посетите официальный сайт выбранного учреждения, изучите его историю, направления деятельности, основные проекты и программы.
4. Анализ деятельности: проанализируйте собранную информацию и определите, какие задачи выполняет учреждение культуры, какие проблемы решает, какие ценности продвигает.
5. Формулировка миссии: сформулируйте миссию выбранного учреждения культуры. Миссия должна отражать основную цель и смысл существования учреждения. Она должна быть краткой, ясной и вдохновляющей.
6. Формулировка цели: сформулируйте цель выбранного учреждения культуры на ближайший год. Цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной во времени.

Оформление результатов: оформите результаты своей работы в виде отчёта, который должен включать следующие разделы:

1. Название и тип выбранного учреждения культуры;
2. Краткая история и основные направления деятельности учреждения;
3. Анализ деятельности учреждения и определение его задач, проблем и ценностей;
4. Формулировка миссии учреждения;
5. Формулировка цели учреждения на ближайший год;
6. Выводы и рекомендации по улучшению миссии и цели учреждения.

Презентация результатов: представьте результаты своей работы перед группой или преподавателем. Обсудите свои выводы и рекомендации с коллегами.

Пример отчёта:

Название учреждения: Музей истории города N.

Тип учреждения: музей.

Краткая история и основные направления деятельности: музей был основан в 1980 году с целью сохранения и популяризации истории города N. Основные направления деятельности музея включают организацию выставок, проведение экскурсий, работу с молодёжью, издательскую деятельность.

Анализ деятельности: музей выполняет следующие задачи: сохранение исторического наследия города, просвещение населения, развитие культурной жизни города. Проблемы, которые решает музей: недостаток интереса к истории города среди молодёжи, ограниченный доступ к историческим материалам. Ценности, которые продвигает музей: уважение к прошлому, патриотизм, культурное развитие.

Миссия: сохранять и передавать будущим поколениям богатое историческое наследие города N, способствуя формированию чувства гордости и ответственности за свою малую родину.

Цель на ближайший год: организовать не менее 5 новых выставок, посвящённых различным аспектам истории города N, и провести не менее 20 экскурсий для школьников и студентов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА 3. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯМИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие существуют типы структур управления в учреждениях социально-культурной сферы?
2. Каковы особенности и преимущества линейной, функциональной, дивизиональной, матричной и других типов структур управления?
3. Как структура управления влияет на эффективность работы учреждения социально-культурной сферы?
4. Какие факторы следует учитывать при выборе структуры управления для конкретного учреждения?
5. Какова роль руководителя в формировании и изменении структуры управления учреждением?
6. Какие проблемы могут возникнуть при внедрении новой структуры управления в учреждении социально-культурной сферы и как их можно решить?
7. Какие методы и подходы можно использовать для оптимизации структуры управления и повышения эффективности работы учреждения?
8. Как осуществляется контроль и оценка эффективности структуры управления в учреждениях социально-культурной сферы?
9. Какие тенденции и перспективы развития структур управления можно наблюдать в сфере культуры, образования, здравоохранения и других областях?
10. Как взаимодействие с партнёрами и стейкхолдерами может влиять на структуру управления учреждением социально-культурной сферы?

Задание 2. Практическое задание.

Составление организационной структуры учреждения культуры

В учреждении культуры «Культурный центр» существует сложная организационная структура, включающая в себя несколько отделов. Необходимо разработать схему организационной структуры учреждения культуры, учитывая следующие отделы:

1. Отдел по организации мероприятий (ОМ).
2. Отдел маркетинга и PR (ОМПР).
3. Финансово-экономический отдел (ФЭО).
4. Административно-хозяйственный отдел (АХО).
5. Отдел кадров (ОК).
6. Творческий отдел (ТО).

7. IT-отдел (ИО).

Схема должна наглядно показывать иерархические связи между отделами, а также отношения подчинённости и взаимодействия между ними. Необходимо определить, какие отделы находятся на одном уровне иерархии, какие из них подчиняются непосредственно директору учреждения, а какие имеют свои подразделения.

Требования к схеме:

Иерархическая структура должна быть чётко видна.

Стрелки должны указывать направление подчинения или взаимодействия.

Названия отделов должны быть легко читаемыми и понятными.

Схема должна быть компактной и не перегруженной деталями.

Учтите, что директор учреждения культуры имеет решающее слово в принятии всех ключевых решений и контролирует работу всех отделов. Также необходимо предусмотреть возможность для обмена информацией и координации действий между различными отделами.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА 4. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что такое внешняя среда организации? Какие факторы включает в себя внешняя среда?
2. Какие элементы включает в себя макросреда организации? Как эти элементы влияют на социокультурные учреждения?
3. Какие особенности имеет микросреда организации? Кто может быть отнесён к субъектам микросреды в социокультурной сфере?
4. Как изменения во внешней среде могут влиять на деятельность организаций социокультурной сферы?
5. Какие методы анализа внешней среды существуют? Как они применяются в организациях социокультурной сферы?
6. Что такое внутренняя среда организации? Из каких элементов она состоит?
7. Какие ресурсы необходимы для функционирования и развития организаций социокультурной сферы? Как их можно оценить и проанализировать?
8. Как организационная культура влияет на внутреннюю среду организаций социокультурной сферы?
9. Какие стратегии управления внутренней средой могут быть применены в организациях социокультурной сферы для повышения эффективности их деятельности?
10. Как организации социокультурной сферы могут адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде?

Задание 2. Практическое задание

«Анализ внешней и внутренней среды организации социально-культурной сферы»

Описание ситуации:

Вы являетесь руководителем некоммерческой организации, занимающейся развитием культурного туризма в вашем регионе. Ваша организация стремится привлечь больше туристов и создать новые рабочие места, но сталкивается с рядом проблем.

1. Внутренняя среда:

- Проведите анализ внутренней среды вашей организации. Определите сильные и слабые стороны вашего проекта. Например, какие ресурсы (финансовые, человеческие, материальные) у вас есть? Какие навыки и компетенции у вашей команды? Какие технологии вы используете?

2. Внешняя среда:

- Проанализируйте внешнюю среду вашей организации. Какие возможности и угрозы существуют для развития культурного туризма в вашем регионе? Например, какие культурные достопримечательности у вас есть? Как развита инфраструктура? Какие конкуренты существуют на рынке?

3. Рекомендации:

- На основе проведённого анализа предложите рекомендации по улучшению деятельности вашей организации. Как можно использовать сильные стороны вашей организации для реализации возможностей внешней среды? Как можно минимизировать угрозы и избежать слабых сторон?

4. План действий:

- Разработайте план действий на ближайший год, который будет включать конкретные шаги по развитию культурного туризма. Какие мероприятия вы планируете провести? Какие ресурсы вам потребуются? Как вы будете оценивать эффективность вашей работы?

5. Ожидаемые результаты:

- Опишите ожидаемые результаты от реализации вашего плана действий. Как изменится количество туристов в вашем регионе? Как это повлияет на развитие культурного туризма? Какие новые рабочие места будут созданы?

Задание 3. Практическое задание.

Проанализируйте деятельность учреждения культуры Республики Крым (или любого региона на выбор) по следующей схеме:

- вид учреждения, его название, место расположения учреждения (поселок, город), основные виды деятельности учреждения;
- характеристика социально-культурной среды (какие учреждения культуры, коммерческие учреждения культуры имеются; и т.д.);
- охарактеризуйте подробно основные направления, содержание, формы социально-культурной деятельности выбранного Вами учреждения;
- сходство и различие учреждений культуры в зависимости от назначения и характера использования ресурсной базы: многопрофильные, однопрофильные, прокатные;
- проводятся ли исследования культурных интересов и запросов населения и как, учитывается информация о них в деятельности учреждения культуры;
- дайте оценку ресурсо-держателям учреждений культуры и искусства: краткая характеристика, зависимость от социально-экономического статуса учреждений.

Задание 4. Практическое задание.

1. Провести PEST – анализ организации, выбранной в качестве объекта исследования, и заполнить табл. 1.

2. Определить, какие макроэкономические факторы влияют на деятельность организации, какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие – отрицательно.

3. Сформулировать выводы

Таблица 1 – Анализ макроокружения организации (PEST-анализ)

Макроокружение	Фактор	Влияние факторов	
		Положительные	Отрицательные
1. Политические факторы	1.1.		
	1.2.		

			
2. Экономические факторы	1.1. 1.2.		
3. Социальные факторы	1.1. 1.2.		
4. Технологические факторы	1.1. 1.2.		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута.

1. Роль планирования в развитии учреждений социально-культурной сферы. Как планирование помогает учреждениям культуры и досуга адаптироваться к изменениям в обществе и потребностях аудитории. Приведите примеры успешных проектов, которые были реализованы благодаря грамотному планированию.

2. Методы и подходы к планированию в учреждениях социально-культурной деятельности. Сравните различные методы планирования, такие как стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Определите их преимущества и недостатки, а также приведите примеры использования каждого метода в практике учреждений культуры.

3. Планирование и оценка эффективности работы учреждений социально-культурной сферы. Рассмотрите, какие критерии и показатели используются для оценки эффективности работы культурных учреждений. Как эти показатели могут быть использованы для корректировки планов и стратегий развития.

4. Взаимодействие учреждений социально-культурной сферы с государственными органами и общественными организациями. Какова роль государственных органов и общественных организаций в планировании и развитии культурной инфраструктуры. Рассмотрите примеры успешного сотрудничества и его влияние на развитие культурной жизни общества.

5. Инновационные подходы к планированию в социально-культурной сфере. Обозначьте новые тенденции и инновации в планировании культурных мероприятий и проектов. Рассмотрите использование цифровых технологий, социальных сетей и других современных инструментов для привлечения аудитории и повышения эффективности работы.

6. Проблемы и перспективы развития планирования в учреждениях социально-культурной сферы. Проанализируйте основные проблемы, с которыми сталкиваются учреждения культуры при планировании своей деятельности. Обсудите возможные пути решения этих проблем и перспективы развития планирования в этой области.

7. Влияние культурных традиций и ценностей на планирование социально-культурных мероприятий. Рассмотрите роль культурных традиций и ценностей в формировании планов и программ культурных мероприятий. Обсудите, как учёт этих факторов может способствовать созданию более аутентичных и значимых проектов.

8. Роль образования и профессиональной подготовки в планировании учреждений социально-культурной деятельности. Обсудите важность образования и профессионального

развития специалистов в области планирования культурных проектов. Рассмотрите программы обучения и повышения квалификации, которые могут помочь специалистам в этой сфере.

Задание 2. Практическое задание.

Планирование деятельности учреждений социально-культурной сферы

Описание ситуации:

В городе N есть муниципальное учреждение культуры, которое нуждается в оптимизации своей работы. Учреждение сталкивается с рядом проблем:

- недостаток финансирования;
- устаревшая материально-техническая база;
- отсутствие новых идей и проектов;
- низкая посещаемость мероприятий.

Цель учреждения — повысить качество предоставляемых услуг, увеличить количество посетителей и привлечь дополнительные источники финансирования. Для достижения этой цели необходимо разработать детальный план действий.

Задачи:

- Провести анализ текущей ситуации и выявить основные проблемы.
- Определить приоритетные направления развития.
- Разработать стратегию привлечения дополнительных источников финансирования.
- Создать план мероприятий на ближайший год.
- Оценить риски и разработать меры по их снижению.
- Сформировать команду для реализации плана.
- Организовать работу по продвижению учреждения и его мероприятий.
- Регулярно отслеживать результаты и вносить коррективы в план при необходимости.

Методы решения:

- Анализ статистических данных, отчётов и отзывов посетителей.
- Проведение опросов и фокус-групп для выявления потребностей аудитории.
- Изучение опыта других учреждений культуры.
- Разработка концепции новых проектов и мероприятий.
- Привлечение спонсоров, партнёров и волонтёров.
- Использование современных технологий и методов продвижения.
- Организация рекламных кампаний и PR-акций.
- Сотрудничество с местными СМИ и социальными сетями.
- Создание сайта и мобильного приложения учреждения.
- Внедрение системы мониторинга и оценки результатов.

Ожидаемые результаты:

- Увеличение количества посетителей учреждения.
- Повышение качества предоставляемых услуг.
- Расширение спектра предлагаемых мероприятий.
- Улучшение материально-технической базы.
- Рост интереса со стороны потенциальных спонсоров и партнёров.
- Формирование положительного имиджа учреждения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 6. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута.

1. Какова роль стратегического и тактического планирования в социально-культурных организациях?
2. Какие особенности миссии и целей организаций социально-культурной сферы вы можете выделить?
3. Как осуществляется разработка стратегии в таких организациях?
4. В чём заключается специфика цикла менеджмента в социально-культурной сфере?
5. Какие факторы влияют на выбор стратегии развития социально-культурной организации?
6. Каковы основные этапы процесса управления в организациях социально-культурной деятельности?
7. Как оценить эффективность стратегических и тактических планов в социально-культурных проектах?
8. Какие методы и подходы могут быть использованы для разработки стратегии в социально-культурных организациях?
9. Как обеспечить гибкость и адаптивность стратегии в условиях быстро меняющейся внешней среды в социально-культурной сфере?
10. Какие проблемы и вызовы могут возникнуть при реализации стратегических и тактических планов в организациях социально-культурной направленности?

Задание 2. Практическое задание

В таблице 1 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии жизненного цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор и постройте экономическую модель жизненного цикла организации.

Таблица 1 - Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочнение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

Задание 3. Практическое задание

Ознакомьтесь с историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний (текст раздается преподавателем). Выберите одну из историй для

дальнейшего анализа.

1) Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

2) Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив табл. 2

Таблица 2 – Основные этапы жизненного цикла компании

Этапы	Анализ
Этап жизненного цикла	1
	2
	3
	4
Продолжительность этапа	
Проблемы этапа	
Действия менеджеров по решению проблем	
Причины перехода на следующий этап	

3) Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

4) Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз дальнейших этапов её жизненного цикла?

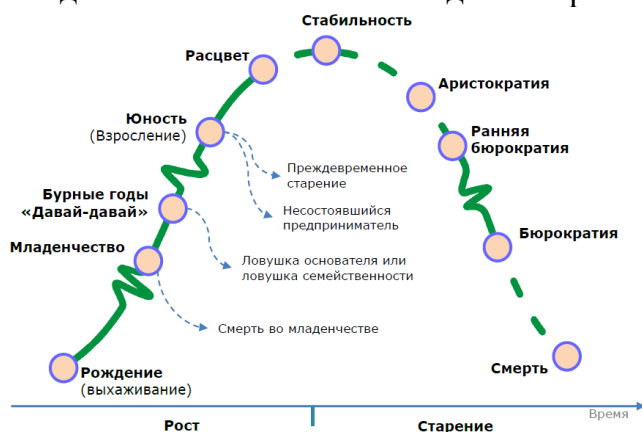


Рис. «Жизненный цикл компании по Адизесу»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Классификация организационных изменений на внутрифирменном уровне
2. Факторы, вызывающие необходимость организационных изменений в учреждениях социально-культурной сферы.
3. Этапы процесса управления организационными изменениями.

4. Методы и подходы можно использовать для управления организационными изменениями.
5. Методы оценки эффективности организационных изменений.
6. Проблемы и риски, возникающие при управлении организационными изменениями и как их можно предотвратить или минимизировать.
7. Примеры успешных организационных изменений из практики учреждений социально-культурной сферы.
8. Роль руководства и сотрудников в процессе управления организационными изменениями.
9. Стратегии коммуникации и мотивации персонала можно использовать при проведении организационных изменений.
10. Культурные и социальные аспекты при управлении организационными изменениями в сфере культуры.

Задание 2. Практическое задание

Преобразования и изменения в организации

- 1) Выберите организацию социально-культурной деятельности, в которой необходимо преобразование.
- 2) Определите возможные проблемы функционирования и развития выбранной Вами организации.
- 3) Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.
- 4) Разработайте (табл. 1) программу, алгоритм действий по разработке, организации, внедрению вводимого преобразования, которая включала бы следующие этапы.

Таблица 1 – Программа, алгоритм действий по внедрению преобразования

Этап	Описание действий на этапе
Мероприятия, предполагаемые действия	
Первоначальная диагностика	
Сбор информации	
Анализ полученных данных	
Планирование и подготовка изменений	
Осуществление изменений	
Оценка результатов и формирование рекомендаций	

- 5) Выскажите предположение, будет ли в организации сопротивление преобразованиям, раскройте их причины.
- 6) Что вы порекомендуете предпринять руководителю организации для предупреждения и преодоления сопротивления необходимым преобразованиям?
- 7) Выберите в табл. 2. способы привлечения членов организации к изменениям. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 2 – Способы привлечения членов организации к изменениям

Форма воздействия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	При большом числе людей значительные затраты времени
Помощь и поддержка	Значительное сопротивление
Отсутствие иных методов	Большие затраты времени на корректировку

	при ошибочном пути
Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников
Значительные уступки	Манипуляции
Принуждение	Потеря доверия при разоблачении

Задание 3. Практическое задание

Разработать стратегию управления организационными изменениями для конкретного учреждения или организации, занимающейся социально-культурной деятельностью.

Задачи:

1. Изучить текущее состояние организации и выявить проблемы, требующие изменений.
2. Определить цели и задачи организационных изменений.
3. Разработать стратегию управления изменениями, включая методы и инструменты.
4. Оценить риски и преимущества предложенных изменений.
5. Спланировать этапы реализации стратегии и назначить ответственных лиц.
6. Подготовить план коммуникации с заинтересованными сторонами.
7. Провести анализ результатов и оценить эффективность стратегии управления изменениями.

Пример выполнения задания:

1. Анализ текущего состояния организации:

- Изучение документации и отчётов о работе организации.
- Проведение опросов и интервью с сотрудниками и клиентами.
- Анализ статистических данных и показателей эффективности работы.

В результате анализа выявлено, что организация имеет устаревшую материально-техническую базу, недостаточную квалификацию персонала и низкий уровень удовлетворённости клиентов.

2. Цели и задачи изменений:

- Обновление материально-технической базы.
- Повышение квалификации персонала.
- Улучшение качества услуг и повышение удовлетворённости клиентов.
- Расширение спектра предоставляемых услуг.

3. Стратегия управления изменениями:

- Внедрение системы обучения и повышения квалификации сотрудников.
- Привлечение инвестиций для обновления материально-технической базы.
- Разработка новых программ и проектов в области социально-культурной деятельности.

- Создание системы мониторинга и оценки результатов изменений.

4. Оценка рисков и преимуществ:

Риски:

- Соппротивление изменениям со стороны сотрудников.
- Недостаток финансирования.
- Негативное влияние на текущую деятельность организации.

Преимущества:

- Повышение конкурентоспособности организации.
 - Увеличение числа клиентов и улучшение репутации.
 - Развитие профессиональных навыков сотрудников.
- 5. Этапы реализации стратегии:*
- Подготовительный этап (анализ, планирование, привлечение ресурсов).
 - Этап внедрения изменений (обучение, обновление оборудования, запуск новых проектов).
 - Этап мониторинга и оценки (сбор данных, анализ результатов, корректировка стратегии).

6. *План коммуникации:*

- Информирование сотрудников о целях и задачах изменений.
- Организация обучающих семинаров и тренингов для сотрудников.
- Регулярные встречи и совещания для обсуждения прогресса и проблем.
- Публикация отчётов и новостей о результатах изменений на сайте организации.

7. *Анализ результатов:*

• Сбор и анализ данных о качестве услуг, удовлетворённости клиентов, квалификации персонала.

- Оценка эффективности стратегии управления изменениями.
- Внесение корректировок в стратегию на основе полученных результатов.

Задание 4. Практическое задание.

Роль стереотипов в сопротивлении организационным изменениям и навыки их преодоления.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее проявляется действие психологических охранительных механизмов, т. е. имеет место противоположный изменению процесс – сопротивление сотрудников этим изменениям. Одним из таких психологических охранительных механизмов являются стереотипы. Формы стереотипов могут быть таковы, что делают их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «да, но...».

Некоторые из этих вариаций, подробно проанализированных А. И. Пригожиным, приведены в табл. 3.

Задание. Проанализируйте перечисленные в табл. 1 вариации стереотипов. Определите, какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 3- Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные		

	моемнты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8
ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ
Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута.

1. Какие проблемы и вызовы возникают в процессе реализации культурной политики? Как их можно решить?
2. Какова роль общественности и профессионального сообщества в формировании и реализации культурной политики?
3. Какие примеры успешной реализации культурной политики вы можете привести? Что способствовало их успеху?
4. Какую роль играют международные организации и соглашения в формировании культурной политики государств?
5. Какие изменения в культурной политике могут способствовать развитию культурной сферы в будущем?
6. Может ли государство полностью отказаться от регулирования сферы культуры или это приведёт к негативным последствиям?
7. Какие новые механизмы и инструменты могут быть использованы для реализации культурной политики в условиях цифровизации и глобализации?

Задание 2. Практическое задание.

Заполните таблицу «Механизмы влияния культуры» с учетом ее воздействия на личность и общество в целом.

Таблица 1. Механизмы влияния культуры

	Индивидуальное влияние			Влияние на сообщество		
	Материальное благополучие/здоровье	Когнитивное/психологическое	Межличностное	Экономическое	Культурное	Социальное
Непосредственное вовлечение						

Участие в качестве зрителей						
Присутствие организаций культуры		-	-			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута.

1. Какую роль играет информационное обеспечение в современном менеджменте социально-культурной деятельности?
2. Какие методы и технологии информационного обеспечения наиболее эффективны в управлении социально-культурными проектами?
3. Как информационные технологии могут способствовать развитию творческого потенциала в социально-культурной сфере?
4. Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с информационным обеспечением в менеджменте социально-культурной деятельности сегодня?
5. Какова роль информационных технологий в формировании культурной идентичности и сохранении культурного наследия?
6. Как обеспечить информационную безопасность в процессе управления социально-культурными учреждениями?
7. Какие перспективы развития технологий информационного обеспечения можно выделить в контексте социально-культурного менеджмента?
8. В чём заключается специфика использования информационных технологий для анализа и оценки эффективности социально-культурных проектов?
9. Как влияет информационное обеспечение на принятие управленческих решений в социально-культурной сфере?
10. Какие этические аспекты необходимо учитывать при использовании информационных технологий в менеджменте социально-культурной деятельности?

Задание 2. Практическое задание.

«Информационный шум и его влияние на информационное обеспечение социально-культурной деятельности»

Описание ситуации:

В современном мире информация стала одним из ключевых ресурсов, влияющих на развитие общества. Однако вместе с ростом объёмов информации растёт и количество информационного шума — бесполезных, ненужных или избыточных данных, которые затрудняют поиск и использование полезной информации.

Для организаций, занимающихся социально-культурной деятельностью, проблема информационного шума становится особенно актуальной. Они сталкиваются с необходимостью обработки большого количества данных о культурных событиях, мероприятиях, проектах и т. д. В условиях информационного шума это может привести к снижению эффективности работы, ошибкам в принятии решений и упущению важных возможностей.

Цель: разработать стратегию снижения информационного шума для повышения качества информационного обеспечения социально-культурной деятельности.

Задачи:

1. Изучить основные источники информационного шума в сфере социально-культурной деятельности.
2. Определить методы и инструменты фильтрации информационного шума.
3. Разработать рекомендации по оптимизации информационного обеспечения с учётом специфики социально-культурной сферы.
4. Оценить эффективность предложенных мер и их влияние на качество информационного обеспечения.

Методы решения:

- Анализ существующих источников информации о социально-культурных событиях и проектах.
- Изучение методов фильтрации информации, используемых в других областях.
- Разработка критериев отбора информации для информационного обеспечения социально-культурной деятельности.
- Тестирование разработанных критериев на практике и оценка результатов.

Ожидаемые результаты:

- Снижение количества информационного шума при поиске и использовании информации о социально-культурных мероприятиях.
- Повышение точности и актуальности информационного обеспечения.
- Улучшение качества принятия решений на основе полученной информации.
- Расширение возможностей для сотрудничества и обмена опытом между организациями, занимающимися социально-культурной деятельностью.

Задание 3. Практическое задание.

«Вовлечённость аудитории в социально-культурную деятельность»

Цель: определить уровень вовлечённости аудитории в конкретное мероприятие или проект.

Исходные данные:

- Мероприятие: фестиваль уличного искусства (стрит-арт (Например, «Добавь городу красок), граффити).
- Целевая аудитория: жители города в возрасте от 18 до 35 лет.
- Инструменты оценки: опрос, анализ социальных сетей, наблюдение.

Задачи:

1. Разработать анкету для опроса участников фестиваля.
2. Провести опрос среди посетителей фестиваля.
3. Проанализировать активность аудитории в социальных сетях во время и после мероприятия.
4. Оценить количество посетителей и их поведение на фестивале (наблюдение).

5. Рассчитать индекс вовлечённости аудитории.
6. Сформулировать рекомендации по повышению уровня вовлечённости на будущих мероприятиях.

Ожидаемые результаты:

- Определение уровня удовлетворённости посетителей.
- Выявление наиболее популярных элементов программы.
- Оценка эффективности маркетинговых кампаний.
- Разработка стратегии для увеличения интереса к подобным событиям.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ОБЪЕКТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SWOT-АНАЛИЗА» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута.

1. Как лидеры могут формировать и поддерживать организационную культуру, которая способствует развитию творческого потенциала сотрудников и достижению целей организации?
2. Какую роль играют ценности, нормы и традиции в формировании организационной культуры и как они влияют на поведение сотрудников?
3. Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с управлением организационной культурой в сфере социально-культурной деятельности, и какие стратегии можно использовать для их преодоления?
4. Как организационная культура может способствовать адаптации к изменениям и инновациям в социально-культурной сфере?
5. Какова роль обучения и развития персонала в формировании и поддержании организационной культуры?
6. Как можно использовать обратную связь и коммуникацию для улучшения организационной культуры и повышения эффективности работы?
7. Какие примеры успешной практики управления организационной культурой можно привести из опыта организаций, работающих в сфере социально-культурной деятельности?
8. Как учитывать культурные различия и создавать инклюзивную среду в рамках организационной культуры?

Задание 2. Практическое задание.

Определите тип организационной культуры.

Рекламное агентство «Апельсин». Мы всегда открыты для наших клиентов, приветствуем новые идеи и совместное творчество. Нашими преимуществами являются: направленность на клиента, длительный опыт работы на рынке наружной рекламы, комплексное обслуживание.

Миссия: Из любой неизвестной марки мы сделаем Мировой бренд!

Ценности: индивидуальный подход; креативность; финансовая доступность; уважение интересов клиента; новаторство.

Наш руководитель: коммуникативный; генератор идей; интуит; ответственный;

дипломатичный.

Стиль управления — демократический.

Социально благоприятный климат;

Сотрудники помогают друг другу;

Коллектив — это единый механизм, от успеха которого зависит результат;

Коллектив гибкий, умеет координировать работу;

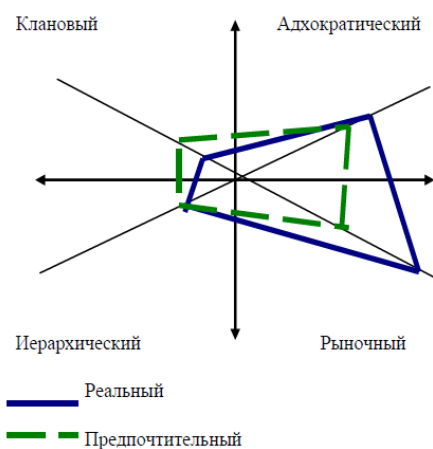
Принцип «равенства».

Методические указания.

Параметры, определяющий тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляется звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе — личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

Задание 3. Практическое задание.

Охарактеризуйте культуру, сложившуюся в данной организации



Задание 4. Практическое задание.

Определите вид миссий организации.

Методическое указание:

Вид миссии:

1. Общечеловеческое предназначение	объединять людей, делать их жизнь лучше, удобнее, комфортнее, заботиться о процветании общества
2. Главная стратегическая цель	быть лучшими в мире, завоевать рынок, создать высшие ценности для клиентов и персонала, иметь лучшие результаты.
3. Совершенствования	
4. Экспансия	
5. Народная	
6. Элитарная	
7. Специальная	«Первыми в мире высадиться на Марс», «Завоевать больше всех золотых медалей на Олимпийских играх» и т.д.
8. Рекламная акция	

- 1) «Филипс» – «Изменим жизнь к лучшему»;
- 2) «Wal-Mart» – «Предоставить простым людям возможность покупать вещи, ранее доступные только богатым»;
- 3) «Heinz» – «Сделать обычные вещи необычайно хорошо»;
- 4) «Юнилевер» – «Придать Жизни Энергию»;
- 5) «Аэрофлот» – «Построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России»;
- 6) подарок от Тиффани – для состоятельных бизнесменов.
- 7) «Hewlett Packard» – «Вносить технический вклад в развитие и благосостояние общества»;
- 8) «Mary Kay Cosmetics» – «Предоставить женщинам неограниченные возможности улучшать свою внешность»;
- 9) «AT&T» – «Мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде»;
- 10) «ИКЕА» – «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей»;
- 11) ANY.RU – «Сделать современные инструменты повышения эффективности бизнеса, основанные на интернет-технологиях, доступными, подходящими и простыми в использовании для клиентов любых масштабах и отраслей»;
- 12) «Аптеки 36,6» – «Нести здоровье и красоту людям»;
- 13) «Microsoft» – «Компьютер на каждом столе, в каждом доме»;
- 14) Сони – «Телевизор в каждую семью»;
- 15) Nokia – «Соединять людей»;
- 16) Jonson& Jonson» – «Мы заботимся о вас и вашем здоровье»;

Задание 5. Практическое задание.

Определите внутренние и внешние атрибуты бренда работодателя.

Внутренние	Внешние

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

ТЕМА 11. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯМИ

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие виды мотивации существуют в учреждениях социально-культурной сферы и как они влияют на эффективность работы сотрудников?
2. Как можно измерить уровень мотивации сотрудников в учреждениях социально-культурной сферы?
3. Каковы основные методы и подходы к мотивации персонала в этой сфере?
4. В чём особенности мотивации творческих работников в социально-культурной сфере?
5. Какова роль руководителя в формировании системы мотивации в учреждении социально-культурной сферы?
6. Какие факторы могут влиять на мотивацию сотрудников в этой области?
7. Как создать условия для профессионального роста и развития сотрудников в социально-культурной сфере, чтобы повысить их мотивацию?
8. Какие примеры успешных систем мотивации можно привести из практики учреждений социально-культурной сферы?
9. Какие проблемы и вызовы связаны с мотивацией персонала в учреждениях социально-культурной сферы, и как их можно преодолеть?

Задание 2. Практическое задание.

Разработать систему мотивации для сотрудников учреждений социально-культурной сферы.

Цель: повысить эффективность работы сотрудников и качество предоставляемых услуг.

Исходные данные:

- Учреждение: дом культуры (ДК).
- Штат: 50 человек, включая административный персонал, педагогов кружков и секций, технический персонал.
- Финансирование: государственное и муниципальное.
- Основные направления деятельности: организация культурно-массовых мероприятий, работа кружков и секций по интересам, проведение мастер-классов и лекций.

Требования к системе мотивации:

1. Соответствие специфике деятельности ДК.
2. Учёт потребностей и интересов сотрудников.
3. Стимулирование профессионального роста и развития.
4. Повышение качества предоставляемых услуг.
5. Оптимизация расходов на персонал.
6. Создание благоприятной атмосферы в коллективе.
7. Обеспечение конкурентоспособности учреждения.
8. Соблюдение норм трудового законодательства.
9. Возможность адаптации системы под изменяющиеся условия.

Возможные методы мотивации:

- Материальные: премии, надбавки, бонусы за выполнение планов, участие в прибыли учреждения.
- Нематериальные: благодарности, грамоты, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост.
- Моральные: признание заслуг, публичное поощрение, создание условий для самореализации.

Разработайте систему мотивации, которая будет соответствовать требованиям и учитывать специфику деятельности ДК. Предложите конкретные меры по стимулированию сотрудников, которые помогут достичь поставленных целей.

Задание 3. Практическое задание.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Ответьте на вопросы:

1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

а) меня лично в учебной группе:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

б) квалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

в) служащего в конторе:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

г) неквалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

д) профессионала:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Сначала сделайте данное упражнение индивидуально, затем обсудите в группе и достигнете консенсуса. В группе с преподавателем обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

Задание 4. Практическое задание

Карьерограмма работника учреждения социально-культурной деятельности.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. При этом под должностным ростом подразумевается продвижение вверх по служебной лестнице, а под профессиональным – повышение квалификации, непрерывное совершенствование мастерства. При правильном построении карьеры первое (должностной рост) является закономерным итогом второго (профессионального роста).

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, описание оптимального развития

сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации.

Составьте карьерограмму работника социально-культурной сферы.

Проанализируйте мероприятия по планированию карьеры (табл. 1)

Таблица 1 – Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия
Сотрудник организации	
Менеджер по персоналу	
Линейный менеджер	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

ТЕМА 12. ПРОЦЕСС И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие основные этапы включает процесс принятия решений в социально-культурной сфере?
2. Какие методы принятия решений наиболее эффективны в условиях неопределённости и риска?
3. Как влияют культурные и социальные факторы на процесс принятия решений?
4. Какова роль интуиции и творческого подхода в принятии решений в социально-культурной деятельности?
5. В чём преимущества и недостатки групповых методов принятия решений по сравнению с индивидуальными?
6. Как можно использовать современные технологии и инструменты для оптимизации процесса принятия решений в социально-культурной сфере?
7. Какие этические аспекты следует учитывать при принятии решений в области социально-культурной деятельности?
8. Как обеспечить участие всех заинтересованных сторон в процессе принятия решений и учесть их интересы и потребности?
9. Какие примеры успешных решений в сфере социально-культурной деятельности вы можете привести и какие методы были использованы?
10. Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с принятием решений в социально-культурной сфере, и как их можно преодолеть?

Задание 2. Практическое задание.

Определите очередность этапов разработки и реализации сложного технического проекта в логической последовательности процесса разработки и реализации управленческого решения.

Этапы разработки и реализации сложного технического проекта

	Виды деятельности	Последовательность этапа
А	П о д б о р к о н к р е т н ы х с п е ц и а л и с т о в д л я в ы п о л н е н и я с о о т в е т с т в у ю щ и х о б я з а н н о с т е й	
В	К о н т р о л ь н а л и ч и я о т к л о н е н и й о т н о с и т е л ь н о з а п л а н и р о в а н н ы х	

	результатов	
С	Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта	
D	Разработка приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта, его временного графика	
E	Проработка альтернативных вариантов реализации проекта	
F	Ознакомление исполнителей с выбранным планом	
	Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений	
G	Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений	
H	Определение целей проекта и конечных результатов	
I	Обучение (переобучение) персонала в соответствии с новыми задачами (в случае необходимости)	
J	Сбор и анализ релевантной информации по проекту	
K	Определение требований к новым должностям	
L	Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта	
M	Текущая координация хода реализации проекта	
N	Распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных и т.д.) по различным подразделениям и ходу реализации проекта	
O	Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со	

	стандартами запланированным уровнем	и	
P	Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий		
Q	Разработка мер по повышению индивидуальной производительности и увеличению мотивации исполнителей		
R	Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей		
S	Разработка основных мероприятий и этапов проекта		
T	Определение частоты и способов измерения степени реализации проекта		

Задание 3. Практическое задание

Рассмотрите модели Г. Минцберга представленные на рис. 1.

Сначала думаю: – определение проблемы; – диагностика проблемы; – проектирование вариантов решения; – выбор решения
Сначала делаю: – действия; – выбор; – закрепление
Сначала вижу: – подготовка; – инкубирование; – просветление; – верификация

Рисунок 1 – Модели Г. Минцберга

Отличие предложенных им моделей состоит в том, что надо отказаться от излишней формализации, от идеи, что решение всегда предшествует действию, а также локализовано во времени. Разделяете ли вы эту точку зрения?

Задание 4. Практическое задание

Составьте карьерограмму сотрудника учреждения социально-культурной деятельности. Предложите мероприятия по планированию карьеры.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

ТЕМА 13. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие методы управления персоналом наиболее эффективны в социально-культурной сфере?
2. Как мотивировать сотрудников учреждений культуры и досуга?
3. Каковы особенности подбора персонала для работы в социально-культурных проектах?
4. Как создать благоприятный психологический климат в коллективе, работающем в сфере социально-культурной деятельности?
5. Какова роль руководителя в управлении персоналом в учреждениях культуры?
6. Как оценивать эффективность работы персонала в социально-культурной сфере?
7. Какие проблемы могут возникнуть при управлении персоналом в социально-культурной деятельности и как их решать?
8. Как развивать профессиональные компетенции сотрудников учреждений культуры?
9. В чём специфика управления персоналом в государственных и негосударственных организациях социально-культурной сферы?
10. Как учитывать индивидуальные особенности сотрудников при планировании работы в социально-культурной сфере?

Задание 2. Практическое задание

Построение модели рабочего места

Разработать модель рабочего места для специалиста по организации мероприятий в учреждении социально-культурной деятельности.

Исходные данные:

- Учреждение: дом культуры (ДК).
- Специалист: менеджер по организации мероприятий.
- Основные функции: планирование, координация и контроль проведения мероприятий (концерты, выставки, мастер-классы и т. д.).
- Требования к рабочему месту: обеспечение эффективной работы, удобство и комфорт, соответствие современным стандартам.

Необходимо разработать модель рабочего места, учитывая следующие аспекты:

1. *Организация пространства:* определить оптимальные размеры рабочего кабинета, расположение мебели и оборудования, а также организацию хранения документов и материалов.
2. *Технические средства:* выбрать необходимые технические средства (компьютер, телефон, принтер и т. п.) и программное обеспечение для выполнения задач.
3. *Эргономика:* учесть требования эргономики и обеспечить комфортные условия труда.
4. *Безопасность:* предусмотреть меры по обеспечению безопасности на рабочем месте.
5. *Эстетика:* создать эстетически привлекательный интерьер, способствующий творческой атмосфере.
6. *Бюджет:* уложиться в определённый бюджет.
7. *Сроки:* выполнить задачу в установленные сроки.

Подготовить подробное описание модели рабочего места с указанием всех аспектов и обоснованием принятых решений.

Задание 3. Практическое задание

Анализ использования среднесписочной численности работников

Методические указания.

Наглядно представить использование целодневного фонда рабочего времени поможет следующая схема:



Коэффициент использования средней списочной численности ($K_{сс}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{сс} = Ч_{фр} / Ч_{сс}, \quad (1)$$

где $Ч_{фр}$ — среднее число фактически работавших рабочих на протяжении календарного периода; $Ч_{сс}$ — средняя списочная численность рабочих. Показатель среднесписочной численности ($Ч_{сс}$) характеризует число рабочих, состоявших в списке предприятия в среднем за каждый день на протяжении календарного периода (например, месяца). Он может быть рассчитан двумя методами:

1-й метод.

$$Ч_{сс} = \sum_{i=1}^n Ч_{д} / n \quad (2)$$

где $Ч_{д}$ — списочный состав на каждый день месяца, чел.; количество дней в месяце.

2-й метод.

$$Ч_{сс} = (Яв + Ня) / n, \quad (3)$$

где $Яв$ — число человеко-дней явок на работу на протяжении календарного периода (месяц); $Ня$ — число человеко-дней неявок на работу по всем причинам за тот же период.

Среднее число фактически работавших рабочих ($Ч_{фр}$) показывает, сколько рабочих работало в среднем каждый рабочий день.

$$Ч_{фр} = Ф_{от} / Д_{р}, \quad (4)$$

где $Ф_{от}$ — фактически отработанные человеко-дни на протяжении месяца; $Д_{р}$ — количество рабочих дней в данном месяце.

В аналитических целях, может быть рассчитан и такой вспомогательный показатель, как средняя явочная численность, показывающая, сколько рабочих из списочного состава в среднем являлось на работу каждый рабочий день на протяжении месяца.

$$Ч_{я} = Яв / Д_{р} \quad (5)$$

Приведем пример расчета вышеназванных показателей.

Задание. В первом полугодии сотрудниками отработано 42360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам — 26805 чел.-дней. Число календарных дней в первом полугодии — 181, в том числе рабочих дней — 128.

Рассчитать среднюю списочную и среднюю явочную численность рабочих, среднее число фактически работавших, коэффициент использования средней списочной численности рабочих.

Задание 4. Практическое задание

Использование фонда рабочего времени

Методические указания. В анализе трудового потенциала широкое распространение получил подход, основанный на оценке степени рациональности использования фонда рабочего времени.

В дополнение к коэффициенту использования средней списочной численности рассчитывается и коэффициент использования установленной длительности рабочего дня (Крд):

$$K_{рд} = D_{рф} / D_{ру} \quad (6)$$

где $D_{рф}$ - фактическая длительность рабочего дня (в пределах установленной ее длительности, т.е. без учета сверхурочной работы), час; $D_{ру}$ - установленная длительность рабочего дня (если отдельные категории рабочих имеют различную установленную длительность рабочей недели, то тогда исходя из режима работы (пятидневка, шестидневка) рассчитывается средняя взвешенная его величина), час.

В свою очередь:

$$D_{рф} = Oч / Oд, \quad (7)$$

где $Oч$ — количество отработанных чел.-час. на протяжении календарного периода (без учета чел.-час, отработанных сверхурочно); $Oд$ - отработано чел.- дней за этот же период.

Задача.

Показатель	Результат
Средняя списочная численность рабочих, чел	256
Отработано чел.-дней	47872
Отработано чел-часов	363830
Установленная длительность рабочего дня, час:	
у 206 чел	8
у 50 чел	7,2

Задание. Рассчитать коэффициент использования установленной длительности рабочего дня (фактическую длительность, среднюю установленную длительность рабочего дня).

Задание 5. Практическое задание

Расчет ущерба, причиненного предприятию по причинам текучести

Дом культуры столкнулся с проблемой текучести кадров. В течение года уволились 5 сотрудников, каждый из которых занимал ключевую позицию в организационном процессе. Средняя заработная плата каждого сотрудника составляла 40 000 рублей в месяц.

Необходимо рассчитать ущерб, причинённый предприятию «Альфа» выбытием персонала по причинам текучести.

Методические указания:

1. *Расчёт общего ущерба от текучести персонала:*

• Ущерб = Количество уволившихся сотрудников × Средняя заработная плата одного сотрудника × Коэффициент дополнительных затрат.

2. *Коэффициент дополнительных затрат* включает в себя расходы на поиск и обучение новых сотрудников, а также потери производительности в период адаптации. Для простоты расчёта возьмём коэффициент дополнительных затрат равным 1,5 (то есть дополнительные затраты составляют 50% от заработной платы).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

ТЕМА 14. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие виды конфликтов могут возникать в учреждениях социально-культурной деятельности?
2. Каковы основные причины возникновения конфликтов в таких учреждениях?
3. Какие методы и подходы к управлению конфликтами наиболее эффективны в социально-культурной сфере?
4. Какую роль играют коммуникативные навыки в управлении конфликтами?
5. Как можно использовать медиацию и переговоры для разрешения конфликтов в учреждениях социально-культурной сферы?
6. Какие стратегии управления конфликтами могут быть применены в работе с творческими коллективами?
7. Какова роль руководителя учреждения социально-культурной деятельности в управлении конфликтами среди сотрудников?
8. Какие технологии и инструменты могут помочь в анализе и прогнозировании конфликтов в социально-культурных учреждениях?
9. Как влияет корпоративная культура на возникновение и разрешение конфликтов в организациях социально-культурной направленности?
10. Какие примеры успешного управления конфликтами можно привести из практики учреждений социально-культурной деятельности?

Задание 2. Практическое задание.

В творческом коллективе, занимающемся организацией и проведением культурно-массовых мероприятий, возник конфликт между двумя ведущими специалистами. Один из них, Иван, является опытным и уважаемым членом коллектива, но имеет авторитарный стиль управления и не склонен к компромиссам. Вторым, Сергей, — молодой и амбициозный специалист, который стремится к самореализации и хочет внести свой вклад в развитие проектов.

Конфликт начался с того, что Иван раскритиковал идею Сергея по организации нового мероприятия, назвав её неоригинальной и непродуманной. Сергей воспринял это как личное оскорбление и начал избегать общения с Иваном. Это привело к напряжённой атмосфере в коллективе и снижению эффективности работы.

Задание:

Разработайте стратегию управления конфликтом в данном коллективе. Какие методы и подходы можно использовать для разрешения конфликта и восстановления нормальной рабочей атмосферы?

Стратегия управления конфликтом:

1. *Анализ ситуации.* Прежде всего, необходимо проанализировать ситуацию и понять причины конфликта. В данном случае, причиной является различие в стилях управления и подходах к работе. Иван привык к авторитарному стилю и не готов слушать мнение других, а Сергей хочет проявить себя и внести свой вклад.
2. *Коммуникация.* Важно наладить открытую и честную коммуникацию между участниками конфликта. Необходимо организовать встречу, на которой они смогут высказать свои чувства и мысли по поводу ситуации. Важно создать атмосферу доверия и уважения, чтобы каждый участник чувствовал себя комфортно и мог выразить свои эмоции.
3. *Поиск компромиссов.* После анализа ситуации и коммуникации необходимо найти компромиссные решения, которые удовлетворят обе стороны. Например, можно предложить Ивану и Сергею совместно разработать новую идею для мероприятия, учитывая опыт и знания каждого из них. Это поможет им лучше понять друг друга и найти общий язык.

4. *Поддержка и обучение.* Для предотвращения подобных конфликтов в будущем необходимо обеспечить поддержку и обучение для всех членов коллектива. Можно провести тренинги по управлению конфликтами и развитию навыков коммуникации. Это поможет сотрудникам лучше понимать друг друга и находить конструктивные решения в сложных ситуациях.

5. *Мониторинг и анализ.* После реализации стратегии необходимо провести мониторинг и анализ результатов. Если стратегия оказалась успешной, то конфликт будет разрешён, и атмосфера в коллективе улучшится. Если же результаты не оправдали ожиданий, то необходимо внести коррективы в стратегию и продолжить работу над разрешением конфликта.

6. *Профилактика.* Чтобы предотвратить подобные конфликты в будущем, необходимо проводить регулярную профилактику. Она может включать в себя регулярные встречи и обсуждения, направленные на выявление и решение потенциальных проблем, а также создание культуры взаимопонимания и поддержки в коллективе.

7. *Вовлечение руководства.* Руководство учреждения социально-культурной деятельности должно быть вовлечено в процесс управления конфликтами. Они должны поддерживать сотрудников, предоставлять ресурсы и создавать условия для эффективного разрешения конфликтов.

8. *Обратная связь.* После разрешения конфликта важно получить обратную связь от участников. Это позволит понять, насколько эффективной была стратегия управления конфликтом, и внести необходимые изменения в будущем.

9. *Оценка результатов.* Наконец, необходимо оценить результаты стратегии управления конфликтом. Если она оказалась успешной, то это будет способствовать восстановлению нормальной рабочей атмосферы и повышению эффективности работы коллектива.

Задание 3. Практическое задание

Сформулируйте рекомендации для руководителей и подчиненных в разрешении конфликтов по «по вертикали». Что не рекомендуется делать и какие попытки предпринять для разрешения таких конфликтов?

Рекомендации для руководителей	Рекомендации для подчиненного

Задание 4. Практическое задание

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, — Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами.

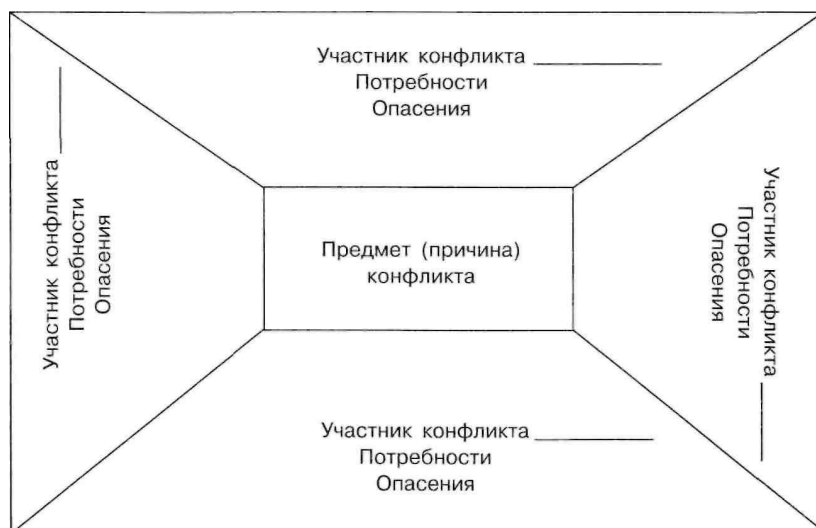
Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Методические указания:

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте. Определите в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются?

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов — какова мотивация, стоящая за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений. Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями! Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.



Задание 5. Практическое задание

Вы работаете директором парка культуры и отдыха. Возникла необходимость уволить человека по сокращению штатов. Вы:

1. Уволите пожилого сотрудника предпенсионного возраста;
2. Уволите неоднократного нарушителя трудовой дисциплины;
3. Уволите сотрудника, постоянно критикующего Вас за упущения на работе.

Ответ аргументируйте.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

ТЕМА 15. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. В чём разница между руководством и лидерством?
2. Какие стили руководства и лидерства наиболее эффективны в социально-культурной сфере?
3. Может ли руководитель в сфере культуры быть лидером, и наоборот? Приведите примеры.
4. Как соотносятся между собой понятия «авторитет», «власть» и «лидерство»?
5. Какие качества и навыки необходимы руководителю и лидеру в социально-культурной сфере для успешной работы?
6. Какова роль руководителя и лидера в формировании корпоративной культуры и создании творческой атмосферы в коллективе?
7. Как руководитель и лидер могут мотивировать сотрудников к достижению общих целей и развитию профессиональных навыков?
8. Каковы основные проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются руководители и лидеры в сфере социально-культурной деятельности?
9. Как современные технологии влияют на роль руководителя и лидера в управлении социально-культурными проектами?
10. Какие методы и подходы могут помочь руководителям и лидерам в решении конфликтов и поддержании эффективной коммуникации в коллективе?

Задание 2. Практическое задание

Методика Ф. Фидлера: определение стиля лидерства

Цель: выявить predisposition к демократическому или авторитарному стилю лидерства.

Инструкция:

Оцените по десятибалльной шкале (от 0 до 9 баллов) предложенные 20 качеств у:

1) Реально существующего наиболее предпочитаемого для вас сотрудника (коллегу – на настоящий момент времени).

2) Реально существующего наименее предпочитаемого для вас сотрудника.

3) Самого себя.

0 баллов – полное отсутствие качества.

9 баллов – высший уровень развития качества.

№	Качество	Оценка наиболее предпочитаемого коллеги	Оценка наименее предпочитаемого коллеги	Оценка самого себя
1	Трудолюбие			
2	Инициативность			
3	Аккуратность			
4	Профессиональная грамотность			
5	Организованность			
6	Исполнительность			
7	Энергичность			
8	Ответственность			

9	Способность к работе			
10	Дисциплинированность			
11	Доброжелательность			
12	Справедливость			
13	Коллективизм			
14	Умение держать слово			
15	Отзывчивость			
16	Уравновешенность			
17	Скромность			
18	Внешняя привлекательность			
19	Жизнерадостность			
20	Широта кругозора			
		Сумма (Σ_1) =	Сумма (Σ_2) =	Сумма (Σ_3) =

$$A = \Sigma_1 - \Sigma_2$$

Обработка результатов

$$A = \Sigma_1 - \Sigma_2$$

Меньше 35-40 баллов – демократический стиль

Более 40 баллов – авторитарный стиль

Оценка самого себя – самооценка. Говорит о том, как человек оценивает себя? Чаще – как наиболее предпочитаемого коллегу.

Интерпретация

1) Предрасположенность к определенному стилю лидерства проявляется в степени категоричности суждений о людях.

Чем значительнее различаются оценки «наиболее предпочитаемого» и «наименее предпочитаемого» сотрудника, тем более резко и определенно человек судит об окружающих, разделяя их на «хороших» и «плохих», «любимых» и «нелюбимых», тем более он склонен к «жесткому» директивному управлению – авторитарному стилю (разница более 40 б.).

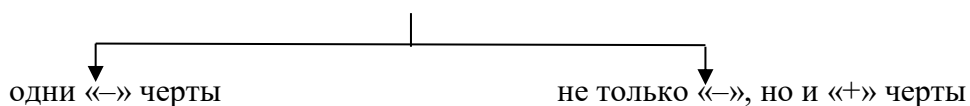
Если разница в оценках невелика, человек видит более дифференцированно достоинства и недостатки своих сотрудников, то он скорее всего предпочитает более "мягкий" демократический стиль лидерства (разница менее 40 б.).

2) По этой методике также можно судить о когнитивной сложности личности.

Для когнитивно простых субъектов характерна низкая оценка наименее предпочитаемого сотрудника (разница более 40 б.).

Для когнитивно сложных субъектов – более высокая оценка наименее предпочитаемого сотрудника (разница менее 40 б.).

3) Кроме того, можно выявить доминирующие мотивы деятельности лидера. Если в наименее предпочитаемом коллеге видит:

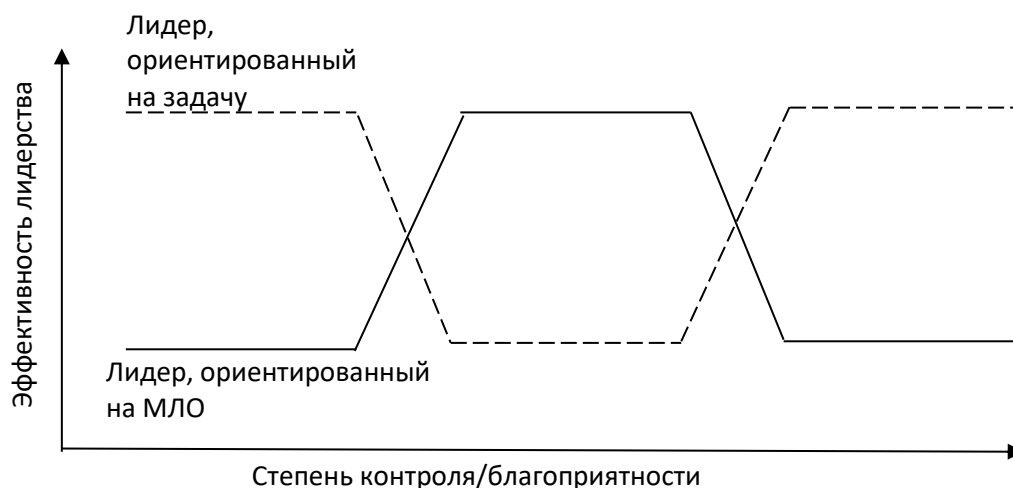


Лидер, ориентированный на задачу
(инструментальный лидер)

Наиболее эффективен в наиболее и
наименее благоприятных ситуациях (в
сильно и слабо контролируемых
ситуациях)

Лидер, ориентированный на МЛО
(эмоциональный лидер)

Наиболее эффективен в умеренно
благоприятных ситуациях (умеренно
контролируемых ситуациях)



Задание 3. Практическое задание

Ваши подчиненные в последнее время избегают дружеских бесед с Вами и Ваша искренняя забота об их благосостоянии не находит у них отклика. Качество их работы резко ухудшается.

Вы:

- A. Подчеркнете необходимость выполнения повседневных обязанностей и важность стоящих перед коллективом задач.
- B. Не проявляя особой личной инициативы, предоставите группе возможность диалога с Вами.
- C. Объяснитесь с подчиненными и определите цель дальнейшей работы.
- D. Намеренно не вмешаетесь.

Задание 4. Практическое задание

«Лидерский челлендж»

Цель: развить лидерские качества и навыки командной работы.

Описание задания: участникам предлагается выполнить ряд задач, которые помогут им проявить лидерские способности и научиться работать в команде.

1. Разделиться на группы по 5–7 человек. Каждая группа должна выбрать лидера, который будет координировать работу команды и следить за выполнением заданий.
2. Выбрать одну из предложенных ситуаций:
 - *Ситуация 1: «Поход».* Представьте, что вы отправились в поход с друзьями. Вам нужно разбить лагерь, приготовить еду и провести время вместе. Как лидер, вы должны распределить обязанности между членами команды, чтобы все задачи были выполнены быстро и эффективно.
 - *Ситуация 2: «Проект».* Ваша команда получила задание разработать проект по улучшению окружающей среды в вашем городе. Как лидер, вы должны организовать работу команды, распределить роли и задачи, а также следить за прогрессом проекта.

• *Ситуация 3: «Соревнование».* Ваша команда участвует в спортивном соревновании. Вы должны разработать стратегию игры, мотивировать команду и поддерживать боевой дух.

3. *Выполнить задания, связанные с выбранной ситуацией.* Например, в ситуации «Поход» лидер должен распределить обязанности по сбору дров, разведению костра, приготовлению еды и т. д. В ситуации «Проект» лидер должен организовать мозговой штурм, распределить задачи между членами команды и следить за их выполнением. В ситуации «Соревнование» лидер должен разработать тактику игры, настроить команду на победу и поддерживать моральный дух.

4. *Проанализировать свою работу в качестве лидера.* После выполнения заданий участники должны обсудить свои действия в роли лидера. Они должны проанализировать свои решения, выявить сильные и слабые стороны своей работы и определить, какие навыки лидерства им ещё нужно развивать.

5. *Поделиться своими выводами с другими участниками.* Участники должны поделиться своими выводами и идеями с остальными. Это поможет им лучше понять, как работает лидерство, и получить обратную связь от других участников.

6. *Подвести итоги.* В конце задания участники должны подвести итоги и сделать выводы о том, что они узнали о лидерстве. Они должны понять, какие качества и навыки необходимы для успешного лидера, и как они могут развивать эти качества в себе.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16

ТЕМА 16. УЧЕТ, ОТЧЕТНОСТЬ И КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какова роль учёта, отчётности и контроля в управлении социально-культурными проектами?

2. Какие методы учёта и контроля наиболее эффективны в сфере культуры и искусства?

3. Как обеспечить прозрачность и достоверность финансовой отчётности в организациях социально-культурной сферы?

4. Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с учётом, отчётностью и контролем в социально-культурной сфере?

5. Как современные технологии могут помочь в оптимизации учёта, отчётности и контроля в менеджменте социально-культурной деятельности?

6. В чём заключается специфика учёта и отчётности в государственных и муниципальных учреждениях культуры?

7. Как можно использовать данные учёта и отчётности для оценки эффективности социально-культурных проектов и программ?

8. Каковы перспективы развития систем учёта, отчётности и контроля в сфере социально-культурной деятельности в России и мире?

9. Как учёт, отчётность и контроль влияют на принятие управленческих решений в сфере культуры?

10. Какие изменения в законодательстве и нормативных актах могут повлиять на системы учёта, отчётности и контроля в социально-культурной сфере в ближайшем будущем?

Задание 2. Практическое задание

Формы статистической отчетности учреждений социально-культурной деятельности.

Ознакомьтесь с шаблонами статистической отчетности <https://stat.mkrf.ru/forms/> Дайте характеристику выбранного Вами документа. Проанализируйте методику расчета показателей.

Задание 3. Практическое задание

Учёт, отчётность и контроль в менеджменте социально-культурной деятельности

Цель: изучить основные принципы учёта, отчётности и контроля в менеджменте социально-культурной деятельности.

Задачи:

- Изучить основные понятия и принципы учёта, отчётности и контроля.
- Рассмотреть особенности учёта, отчётности и контроля в социально-культурной сфере.
- Разработать систему учёта и отчётности для конкретного проекта или мероприятия в социально-культурной сфере.
- Проанализировать результаты учёта и отчётности, сделать выводы и рекомендации.

Задание:

1. Выберите конкретное мероприятие или проект в социально-культурной сфере (например, фестиваль, выставка, концерт и т. д.).
2. Определите цели и задачи мероприятия или проекта.
3. Разработайте систему учёта следующих показателей:
 - количество участников;
 - расходы на организацию и проведение;
 - доходы от продажи билетов и других источников;
 - отзывы участников и посетителей.
4. Определите, какие отчёты необходимо предоставить по итогам мероприятия или проекта (финансовый отчёт, отчёт о посещаемости, отчёт об отзывах и т. п.).
5. Составьте план контроля за выполнением задач и достижением целей мероприятия или проекта.
6. Проанализируйте полученные данные и сделайте выводы о том, насколько успешно было проведено мероприятие или реализован проект.
7. Подготовьте рекомендации по улучшению системы учёта, отчётности и контроля для будущих мероприятий или проектов.
8. Представьте результаты работы в виде презентации, доклада или другого формата.

Дополнительные требования:

- Используйте реальные данные или смоделируйте ситуацию на основе доступных источников информации.
- При разработке системы учёта и отчётности учитывайте специфику социально-культурной сферы.
- Включите в анализ не только количественные, но и качественные показатели.
- Сделайте выводы на основе полученных данных и сформулируйте конкретные рекомендации.

Задание 4. Практическое задание

С помощью стрелок соотнесите определения видов учета с относящимися к ним документами и материалами:

учет объемов выполненной работы

справки по итогам проверок, (количество мероприятий, посетителей, доход и т. п.)
отзывы посетителей и клиентов,
рецензии и отзывы в СМИ,
результаты экспертных оценок

учет уровня и эффективности проводимой работы

журнал учета текущей работы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17

ТЕМА 17. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Что такое эффективность менеджмента в контексте социально-культурной деятельности?
2. Какие методы оценки эффективности менеджмента используются в социально-культурной сфере?
3. Какие факторы влияют на эффективность управления в социально-культурных организациях?
4. Как можно измерить социальную и культурную значимость проектов и программ, реализуемых в рамках социально-культурной деятельности?
5. Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с оценкой эффективности менеджмента в этой сфере?
6. Какие примеры успешных проектов в области социально-культурной деятельности вы можете привести и как они демонстрируют эффективность менеджмента?
7. В чём заключается роль менеджера в обеспечении эффективности социально-культурных проектов?
8. Какие технологии и инструменты могут помочь повысить эффективность управления в сфере социально-культурной деятельности?
9. Как оценить влияние социально-культурных мероприятий на развитие общества и формирование культурных ценностей?
10. Какие критерии и показатели следует использовать для оценки эффективности менеджмента в различных направлениях социально-культурной сферы (например, образование, искусство, спорт)?

Задание 2. Практическое задание

Повышение эффективности работы культурно-досугового центра

Условие:

Культурно-досуговый центр (КДЦ) в небольшом городе имеет ограниченный бюджет и сталкивается с проблемой низкой посещаемости мероприятий. Для повышения эффективности своей деятельности КДЦ решает провести анализ текущей ситуации и разработать стратегию развития.

1. *Цель:* увеличить количество посетителей КДЦ на 20% в течение следующих шести месяцев.
 2. *Задачи:*
 - Провести опрос среди жителей города для выявления их интересов и потребностей.
 - Разработать новые мероприятия, соответствующие интересам целевой аудитории.
 - Активно продвигать мероприятия через социальные сети и местные СМИ.
 3. *Ресурсы:*
 - Бюджет на проведение опроса и разработку новых мероприятий — 50 тыс. рублей.
 - Доступ к социальным сетям и местным СМИ для продвижения.
 4. *Ограничения:*
 - Ограниченный бюджет не позволяет проводить масштабные рекламные кампании.
 - Необходимо сохранить качество проводимых мероприятий на высоком уровне.
- Вопрос:* как КДЦ может эффективно использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения поставленной цели?

Задание 3. Практическое задание

Проанализировать проекты для учреждения социально-культурной сферы по предложенной структуре: тема, цель, идея, предполагаемый результат, позитивные моменты,

негативные моменты.

Задание 4. Практическое задание

«Российский фонд культуры» запустил просветительский цифровой проект «Культура онлайн» - портал о культурных инициативах в интернете, который знакомит с инновационными онлайн-проектами из самых разных регионов России широкую аудиторию – тех, кто интересуется культурой и искусством, а также работает в этой сфере. В рамках проекта проходит ежегодный конкурс – международная премия «Культура онлайн». В экспертный совет, который оценивал проекты, вошли 8 деятелей культуры, представители СМИ, эксперты по стратегическим коммуникациям. Проекты оценивались по 6 критериям: инновационность, культурная ценность, охват аудитории, потенциал и масштабируемость, социальная значимость, пользовательский опыт; каждый из критериев помог провести полную экспертизу проектов и определить финалистов. В список финалистов, набравших наибольшее количество баллов, вошли 35 проектов.

Изучите проекты финалисты, определите приоритетный проект, интересны для города (региона) вашего проживания и сделайте краткое обоснование с презентацией основных идей и разработок проекта.

Задание 5. Практическое задание

В городе N есть два учреждения культуры: Дом культуры и Театр. В Доме культуры работает 50 сотрудников, а в Театре — 100. Оба учреждения предоставляют разнообразные культурные мероприятия для жителей города.

За год Дом культуры провёл 200 мероприятий, а Театр — 300. При этом средняя посещаемость мероприятий Дома культуры составила 150 человек, а Театра — 250.

Требуется определить, какое из учреждений культуры более эффективно использует свои ресурсы. Для этого необходимо рассчитать следующие показатели:

- количество мероприятий на одного сотрудника;
- среднюю посещаемость на одно мероприятие;
- общий доход от мероприятий (допустим, что все мероприятия платные).

На основе полученных данных сделать вывод об эффективности деятельности каждого из учреждений.

Заполните таблицу

Показатель	Дом культуры	Театр
Количество мероприятий на одного сотрудника		
Средняя посещаемость на мероприятие		
Общий доход от мероприятий		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

ТЕМА 18. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖЕРА

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какими навыками и знаниями должен обладать социокультурный менеджер?
2. Какие профессиональные компетенции являются ключевыми для социокультурного менеджера?
3. Как социокультурному менеджеру развивать свои профессиональные навыки и компетенции?
4. Каковы основные функции социокультурного менеджера в организации?

5. В чём заключается роль социокультурного менеджера в формировании культурной среды?
6. Как социокультурные менеджеры могут влиять на развитие культурных проектов и программ?
7. Какие проблемы и вызовы стоят перед современными социокультурными менеджерами?
8. Какова роль образования и профессиональной подготовки в формировании компетентности социокультурного менеджера?
9. Какие методы оценки профессиональной компетентности социокультурных менеджеров существуют?
10. Как социокультурным менеджерам адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка труда?

Задание 2. Практическое задание

Разработать Карту компетенций специалиста учреждения культуры (в соответствии со специализацией).

Задание 3. Практическое задание

На основе профессионального стандарта руководителя организации культуры и искусства, разработайте должностную инструкцию для руководителя конкретной организации (например, театра, музея, галереи, концертной площадки). Включите в неё следующие разделы:

- Общие положения.
- Должностные обязанности.
- Права.
- Ответственность.
- Взаимоотношения (связи по должности).

При разработке инструкции учитывайте специфику деятельности организации и требования профессионального стандарта. Инструкция должна быть конкретной и содержать чёткие формулировки, которые позволят однозначно определить границы ответственности и полномочий руководителя.

Подготовьте также примерный перечень критериев оценки эффективности работы руководителя на основе профессионального стандарта и должностной инструкции.

Контрольная точка 2 – Тестовые задания (Раздел 6.4.1 РПД)

4 семестр ЗФО

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Назовите исторические этапы становления менеджмента.
2. Какие условия формирования социокультурного менеджмента.
3. Научные школы управления.
4. Развитие управленческой мысли в России.
5. Какие основные этапы эволюции менеджмента в социально-культурной сфере можно выделить?
6. Как исторические события и социокультурные изменения влияли на развитие

менеджмента в этой области?

7. Каковы ключевые принципы и подходы, которые лежат в основе современного менеджмента в социально-культурной сфере?

8. В чём заключаются особенности управления в социально-культурной сфере по сравнению с другими областями?

9. Какова роль государства и частного сектора в развитии менеджмента в социально-культурной сфере?

10. Какие вызовы и проблемы стоят перед менеджерами в социально-культурной сфере в современном мире?

11. Как технологии и цифровизация влияют на менеджмент в социально-культурной сфере?

12. Каковы перспективы развития менеджмента в социально-культурной сфере в будущем?

13. Какую роль играют культурные и социальные факторы в формировании стратегий управления в этой сфере?

14. Какие примеры успешного менеджмента в социально-культурной сфере вы можете привести?

15. Как менялись управленческие концепции в течение XX в.?

16. С какими новыми вызовами столкнулись менеджеры в новых условиях VUCA- и BANI-мира?

17. Насколько актуальны основные положения управленческих концепций XX в. в текущих условиях? Чем они могут быть полезны современным менеджерам?

18. Какие основные принципы лежат в основе менеджмента в сфере социально-культурной деятельности?

Задание 2. Практическое задание

Управление по Тейлору

Основоположник «Школы научного управления» Фредерик Тейлор сформулировал в начале XX в. основные принципы управления, актуальные и в современных условиях.

Согласно Ф. Тейлору, руководитель должен сделать так, чтобы работник *захотел трудиться хорошо*. Это не так уж и легко, потому что сотрудник приходит в чужую компанию, реализовывать чужие цели, почему он должен работать хорошо, когда у него есть свои проблемы, дела, цели и задачи? Как руководитель может замотивировать сотрудника в полную силу работать над задачами компании? Какие материальные и нематериальные способы для этого использует?

Возможность работать хорошо: вы можете быть очень мотивированы, но если у вас нет возможности работать хорошо (плохое оборудование, неэффективные процессы в организации, нет нормального рабочего места, коллеги не готовы сотрудничать и др.), то это приведет к тому, что пропадет и желание.

А может ли руководитель создать условия, в которых будет *невозможно работать плохо*? Очень важно продумать, какие могут возникнуть у сотрудника проблемы, и предотвратить их: положить только те инструменты, которые нужны для выполнения той или иной функции, не дать закрыть окошко какой-то электронной формы, если ввели неправильную информацию, убрать доступ в интернет, если не нужен для выполнения этой задачи. Нужно продумать, как предотвратить плохую работу.

Задание.

На примере любой известной вам компании (где вы учитесь или работаете) для определенной группы сотрудников заполните следующую таблицу:

Название организации:					
Тип сотрудников:					
Принципы управления		Оценка	Рекомендации		
	Какие	Считаете ли вы	Что вы бы	Что вы бы	Что вы бы

	механизмы используются в организации для того, чтобы реализовать этот принцип?	эти механизмы эффективными и почему?	предложили убрать?	предложили изменить?	предложили добавить?
Желание работать хорошо					
Возможность работать хорошо					
Невозможность работать плохо					

Задание 3. Практическое задание

Вы - учреждение социально-культурной сферы	
Что это за учреждение?	
С какой целью оно создано?	
Для чего ваше учреждение нужно деревне, селу, поселку, городу?	
С какими категориями населения вы работаете?	
Какие традиционные и новые уникальные услуги вы предлагаете?	
Работаете ли вы с детской аудиторией и как ее привлекаете?	
Предлагаете ли вы специальные программы для молодежи?	
Занимаетесь ли вы образовательными программами?	
Координируете ли вы свою деятельность с другими организациями, проводите ли совместные проекты?	
Изучаете ли вы своих посетителей?	

Задание 4. Практическое задание

«Определение миссии и целей для нового культурного центра»

Описание ситуации:

В городе N планируется открытие нового культурного центра, который будет предоставлять разнообразные услуги в области искусства, образования и досуга. Однако перед организаторами стоит задача определить миссию и цели центра, которые будут соответствовать потребностям и ожиданиям местного сообщества.

Задание:

1. Определите основные потребности и интересы местного сообщества, которые культурный центр должен учитывать при формировании своей миссии и целей.
2. Разработайте несколько вариантов миссии для культурного центра, учитывая специфику города N и его жителей.
3. Сформулируйте конкретные цели для каждой предложенной миссии, которые помогут культурному центру достичь желаемого результата.
4. Оцените возможные риски и препятствия, которые могут возникнуть при реализации выбранной миссии и целей, и предложите стратегии их преодоления.
5. Представьте результаты своей работы в виде презентации или отчёта, включающего анализ потребностей сообщества, варианты миссии, цели и стратегии преодоления рисков.

Дополнительные условия:

7. При выполнении задания необходимо учитывать разнообразие культурных и социальных групп в городе N.

8. Миссия и цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы они были понятны и привлекательны для потенциальных посетителей центра.

9. Важно обеспечить соответствие миссии и целей ресурсам и возможностям, доступным для организации работы культурного центра.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 3. СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯМИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Социально-культурная сфера и какие учреждения в неё входят.
2. Основные функции учреждений социально-культурной сферы.
3. Типы структур управления в учреждениях социально-культурной сферы и их особенности.
4. Преимущества и недостатки линейной структуры управления.
5. Особенности функциональной структуры управления и ее применение в социально-культурной сфере.
6. Устройство линейно-функциональной структуры управления и где она используется.
7. Характеристика дивизиональной структуры управления?
8. Матричная структура управления и в каких случаях она может быть эффективна.
9. Факторы влияющие на выбор структуры управления в учреждении социально-культурной сферы.
10. Современные тенденции в управлении учреждениями социально-культурной сферы можно выделить?

Задание 2. Практическое задание.

Составление организационной структуры учреждения культуры

В учреждении культуры «Культурный центр» существует сложная организационная структура, включающая в себя несколько отделов. Необходимо разработать схему организационной структуры учреждения культуры, учитывая следующие отделы:

1. Отдел по организации мероприятий (ОМ).
2. Отдел маркетинга и PR (ОМПР).
3. Финансово-экономический отдел (ФЭО).
4. Административно-хозяйственный отдел (АХО).
5. Отдел кадров (ОК).
6. Творческий отдел (ТО).
7. IT-отдел (ИО).

Схема должна наглядно показывать иерархические связи между отделами, а также отношения подчинённости и взаимодействия между ними. Необходимо определить, какие отделы находятся на одном уровне иерархии, какие из них подчиняются непосредственно директору учреждения, а какие имеют свои подразделения.

Требования к схеме:

Иерархическая структура должна быть чётко видна.

Стрелки должны указывать направление подчинения или взаимодействия.

Названия отделов должны быть легко читаемыми и понятными.

Схема должна быть компактной и не перегруженной деталями.

Учтите, что директор учреждения культуры имеет решающее слово в принятии всех ключевых решений и контролирует работу всех отделов. Также необходимо предусмотреть возможность для обмена информацией и координации действий между различными отделами.

Задание 3. Практическое задание

Задача: «Анализ внешней и внутренней среды организации социально-культурной сферы»

Описание ситуации:

Вы являетесь руководителем некоммерческой организации, занимающейся развитием культурного туризма в вашем регионе. Ваша организация стремится привлечь больше туристов и создать новые рабочие места, но сталкивается с рядом проблем.

1. Внутренняя среда:

- Проведите анализ внутренней среды вашей организации. Определите сильные и слабые стороны вашего проекта. Например, какие ресурсы (финансовые, человеческие, материальные) у вас есть? Какие навыки и компетенции у вашей команды? Какие технологии вы используете?

2. Внешняя среда:

- Проанализируйте внешнюю среду вашей организации. Какие возможности и угрозы существуют для развития культурного туризма в вашем регионе? Например, какие культурные достопримечательности у вас есть? Как развита инфраструктура? Какие конкуренты существуют на рынке?

3. Рекомендации:

- На основе проведённого анализа предложите рекомендации по улучшению деятельности вашей организации. Как можно использовать сильные стороны вашей организации для реализации возможностей внешней среды? Как можно минимизировать угрозы и избежать слабых сторон?

4. План действий:

- Разработайте план действий на ближайший год, который будет включать конкретные шаги по развитию культурного туризма. Какие мероприятия вы планируете провести? Какие ресурсы вам потребуются? Как вы будете оценивать эффективность вашей работы?

5. Ожидаемые результаты:

- Опишите ожидаемые результаты от реализации вашего плана действий. Как изменится количество туристов в вашем регионе? Как это повлияет на развитие культурного туризма? Какие новые рабочие места будут созданы?

Задание 4. Практическое задание.

Проанализируйте деятельность учреждения культуры Республики Крым (или любого региона на выбор) по следующей схеме:

- вид учреждения, его название, место расположения учреждения (поселок, город), основные виды деятельности учреждения;
- характеристика социально-культурной среды (какие учреждения культуры, коммерческие учреждения культуры имеются; и т.д.);
- охарактеризуйте подробно основные направления, содержание, формы социально-культурной деятельности выбранного Вами учреждения;
- сходство и различие учреждений культуры в зависимости от назначения и характера использования ресурсной базы: многопрофильные, однопрофильные, прокатные;
- проводятся ли исследования культурных интересов и запросов населения и как, учитывается информация о них в деятельности учреждения культуры;
- дайте оценку ресурсо-держателям учреждений культуры и искусства: краткая характеристика, зависимость от социально-экономического статуса учреждений.

Задание 5. Практическое задание.

1. Провести PEST – анализ организации, выбранной в качестве объекта исследования, и заполнить табл. 1.

2. Определить, какие макроэкономические факторы влияют на деятельность организации, какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие – отрицательно.

3. Сформулировать выводы

Таблица 1 – Анализ макроокружения организации (PEST-анализ)

Макроокружение	Фактор	Влияние факторов	
		Положительные	Отрицательные
1. Политические факторы	1.1. 1.2.		
2. Экономические факторы	1.1. 1.2.		
3. Социальные факторы	1.1. 1.2.		
4. Технологические факторы	1.1. 1.2.		

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ОБЪЕКТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SWOT-АНАЛИЗА» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УЧРЕЖДЕНИЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута.

1. Роль планирования в развитии учреждений социально-культурной сферы. Как планирование помогает учреждениям культуры и досуга адаптироваться к изменениям в обществе и потребностях аудитории. Приведите примеры успешных проектов, которые были реализованы благодаря грамотному планированию.

2. Методы и подходы к планированию в учреждениях социально-культурной деятельности. Сравните различные методы планирования, такие как стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Определите их преимущества и недостатки, а также приведите примеры использования каждого метода в практике учреждений культуры.

3. Планирование и оценка эффективности работы учреждений социально-культурной сферы. Рассмотрите, какие критерии и показатели используются для оценки эффективности работы культурных учреждений. Как эти показатели могут быть использованы для корректировки планов и стратегий развития.

4. Взаимодействие учреждений социально-культурной сферы с государственными органами и общественными организациями. Какова роль государственных органов и общественных организаций в планировании и развитии культурной инфраструктуры.

Рассмотрите примеры успешного сотрудничества и его влияние на развитие культурной жизни общества.

5. Инновационные подходы к планированию в социально-культурной сфере. Обозначьте новые тенденции и инновации в планировании культурных мероприятий и проектов. Рассмотрите использование цифровых технологий, социальных сетей и других современных инструментов для привлечения аудитории и повышения эффективности работы.

6. Проблемы и перспективы развития планирования в учреждениях социально-культурной сферы. Проанализируйте основные проблемы, с которыми сталкиваются учреждения культуры при планировании своей деятельности. Обсудите возможные пути решения этих проблем и перспективы развития планирования в этой области.

7. Влияние культурных традиций и ценностей на планирование социально-культурных мероприятий. Рассмотрите роль культурных традиций и ценностей в формировании планов и программ культурных мероприятий. Обсудите, как учёт этих факторов может способствовать созданию более аутентичных и значимых проектов.

8. Роль образования и профессиональной подготовки в планировании учреждений социально-культурной деятельности. Обсудите важность образования и профессионального развития специалистов в области планирования культурных проектов. Рассмотрите программы обучения и повышения квалификации, которые могут помочь специалистам в этой сфере.

Задание 2. Практическое задание.

Планирование деятельности учреждений социально-культурной сферы

Описание ситуации:

В городе N есть муниципальное учреждение культуры, которое нуждается в оптимизации своей работы. Учреждение сталкивается с рядом проблем:

- недостаток финансирования;
- устаревшая материально-техническая база;
- отсутствие новых идей и проектов;
- низкая посещаемость мероприятий.

Цель учреждения — повысить качество предоставляемых услуг, увеличить количество посетителей и привлечь дополнительные источники финансирования. Для достижения этой цели необходимо разработать детальный план действий.

Задачи:

- Провести анализ текущей ситуации и выявить основные проблемы.
- Определить приоритетные направления развития.
- Разработать стратегию привлечения дополнительных источников финансирования.
- Создать план мероприятий на ближайший год.
- Оценить риски и разработать меры по их снижению.
- Сформировать команду для реализации плана.
- Организовать работу по продвижению учреждения и его мероприятий.
- Регулярно отслеживать результаты и вносить коррективы в план при необходимости.

Методы решения:

- Анализ статистических данных, отчётов и отзывов посетителей.
- Проведение опросов и фокус-групп для выявления потребностей аудитории.
- Изучение опыта других учреждений культуры.
- Разработка концепции новых проектов и мероприятий.
- Привлечение спонсоров, партнёров и волонтеров.
- Использование современных технологий и методов продвижения.
- Организация рекламных кампаний и PR-акций.

- Сотрудничество с местными СМИ и социальными сетями.
- Создание сайта и мобильного приложения учреждения.
- Внедрение системы мониторинга и оценки результатов.

Ожидаемые результаты:

- Увеличение количества посетителей учреждения.
- Повышение качества предоставляемых услуг.
- Расширение спектра предлагаемых мероприятий.
- Улучшение материально-технической базы.
- Рост интереса со стороны потенциальных спонсоров и партнёров.
- Формирование положительного имиджа учреждения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА 6. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА.

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Цикл менеджмента и его функции.
2. Сущность функция планирования? Почему она считается ключевой в цикле менеджмента? Чем различаются стратегическое и тактическое планирование?
3. Основные этапы стратегического планирования.
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации используются при стратегическом планировании.
5. Миссия и цели организации? Как они связаны со стратегическим планированием?
6. Виды стратегий существуют. Приведите примеры.
7. Сущность тактики. В чём отличие тактических планов от стратегических? Роль тактического планирования в реализации стратегических целей?
8. Факторы, влияющие на эффективность тактического планирования.
9. Возможные ошибки при разработке стратегических и тактических планов? Пути их устранения.

Задание 2. Практическое задание

В таблице 1 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии жизненного цикла соответствует каждая из задач, и заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор и постройте экономическую модель жизненного цикла организации.

Таблица 1 - Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла организации
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочнение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации	

издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

Задание 3. Практическое задание

Ознакомьтесь с историями взлетов и падений известных отечественных и зарубежных компаний (текст раздается преподавателем). Выберите одну из историй для дальнейшего анализа.

1) Постройте график жизненного цикла выбранной компании во временной шкале. Выделите на графике основные этапы жизненного цикла компании.

2) Проведите анализ основных этапов жизненного цикла компании, заполнив табл. 2

Таблица 2 – Основные этапы жизненного цикла компании

Этапы	Анализ
Этап жизненного цикла	1
	2
	3
	4
Продолжительность этапа	
Проблемы этапа	
Действия менеджеров по решению проблем	
Причины перехода на следующий этап	

3) Определите, на каком этапе жизненного цикла находится компания сейчас. Предложите свои рекомендации по продлению жизненного цикла компании.

4) Рассмотрите свою студенческую группу как социальную организацию. Выделите основные этапы жизненного цикла этой организации. На каком этапе она находится сейчас? Можно ли сделать прогноз дальнейших этапов её жизненного цикла?



Рис. «Жизненный цикл компании по Адизесу»

Задание 4. Практическое задание

Преобразования и изменения в организации

1. Выберите организацию социально-культурной деятельности, в которой необходимо преобразование.

2. Определите возможные проблемы функционирования и развития выбранной Вами организации.

3. Раскройте суть преобразований, изменений в организации, которые помогут разрешить имеющиеся проблемы. Охарактеризуйте цель, уровень, форму, вид предполагаемых преобразований.

4. Разработайте (табл. 1) программу, алгоритм действий по разработке, организации, внедрению вводимого преобразования, которая включала бы следующие этапы.

Таблица 1 – Программа, алгоритм действий по внедрению преобразования

Этап	Описание действий на этапе
Мероприятия, предполагаемые действия	
Первоначальная диагностика	
Сбор информации	
Анализ полученных данных	
Планирование и подготовка изменений	
Осуществление изменений	
Оценка результатов и формирование рекомендаций	

8) Выскажите предположение, будет ли в организации сопротивление преобразованиям, раскройте их причины.

9) Что вы порекомендуете предпринять руководителю организации для предупреждения и преодоления сопротивления необходимым преобразованиям?

10) Выберите в табл. 2. способы привлечения членов организации к изменениям. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 2 – Способы привлечения членов организации к изменениям

Форма воздействия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	При большом числе людей значительные затраты времени
Помощь и поддержка	Значительное сопротивление
Отсутствие иных методов	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников
Значительные уступки	Манипуляции
Принуждение	Потеря доверия при разоблачении

Задание 5. Практическое задание.

Роль стереотипов в сопротивлении организационным изменениям и навыки их преодоления.

Чем существеннее изменения, происходящие в организации, тем сильнее проявляется действие психологических охранительных механизмов, т. е. имеет место противоположный изменению процесс – сопротивление сотрудников этим изменениям. Одним из таких психологических охранительных механизмов являются стереотипы. Формы стереотипов могут быть таковы, что делают их носителей неуязвимыми для общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «да, но...».

Некоторые из этих вариаций, подробно проанализированных А. И. Пригожиным, приведены в табл. 3.

Задание. Проанализируйте перечисленные в табл. 1 вариации стереотипов. Определите,

какие методы преодоления сопротивления подходят для каждого конкретного случая и какой стиль проведения изменений наиболее целесообразно использовать.

Таблица 3- Стереотипы и пути их преодоления

Вариации стереотипов	Форма проявления сопротивления	Методы преодоления сопротивления	Стиль проведения изменений
«Это у нас уже есть»	Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым изменением		
«Это у нас не получится»	Приводится целый перечень факторов, которые не позволяют даже надеяться на положительный результат от изменения		
«Это не решает наших главных проблем»	Поскольку может быть несколько точек зрения на главные проблемы, то и изменение может быть оценено как неадекватное		
«Это требует доработки»	Изменение оценивается как «сырое» и отклоняется		
«Здесь не все равноценно»	От предлагаемого изменения отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл		
«Есть и другие предложения»	Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами изменений и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЕ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Политика государства в сфере культуры.
2. Механизмы реализации культурной политики в сфере культуры. Государственное регулирование в сфере культуры.
3. Возможные роли государства в управлении сферой культуры: «помощник», «патрон», «архитектор», «инженер».

4. Виды государственной поддержки для организаций культуры в России. Приведите примеры.
5. Механизм осуществляется финансирование государственных учреждений культуры?
6. Гранты и субсидии для учреждений культуры. Механизм их действия.
7. Роль меценатов и спонсоров в поддержке организаций культуры.
8. Основные коммуникативные каналы в учреждении культуры.
9. Дифференциация управленческой информации по содержанию.
10. Подсистемы формальной информации
11. Информационный шум: понятие, причины возникновения и факторы преодоления.
12. Информационные ресурсы социокультурного менеджмента.
13. Информационные технологии: понятие, их функциональное значение во внутреннем организационном пространстве и во взаимодействии учреждения культуры с внешней средой.

Задание 2. Практическое задание.

1. Рассмотрите зарубежный опыт регулирования культурной политики (любая страна на выбор).
2. Проанализируйте механизмы спонсорства театров РФ, приведите пример (любой театр на выбор).
3. Выберите один из фондов РФ, предоставляющих гранты в сфере культуры, обозначьте основные направления поддержки фонда и требования к заявке.

Практическое задание 3.

Задание 1. Заполните таблицу «Механизмы влияния культуры» с учетом ее воздействия на личность и общество в целом.

Таблица 1. Механизмы влияния культуры

	Индивидуальное влияние			Влияние на сообщество		
	Материальное благополучие/здоровье	Когнитивное/психологическое	Межличностное	Экономическое	Культурное	Социальное
Непосредственное вовлечение						
Участие в качестве зрителей						

Присутствие организаций культуры		-	-			
----------------------------------	--	---	---	--	--	--

Задание 4. Практическое задание.

«Информационный шум и его влияние на информационное обеспечение социально-культурной деятельности»

Описание ситуации:

В современном мире информация стала одним из ключевых ресурсов, влияющих на развитие общества. Однако вместе с ростом объёмов информации растёт и количество информационного шума — бесполезных, ненужных или избыточных данных, которые затрудняют поиск и использование полезной информации.

Для организаций, занимающихся социально-культурной деятельностью, проблема информационного шума становится особенно актуальной. Они сталкиваются с необходимостью обработки большого количества данных о культурных событиях, мероприятиях, проектах и т. д. В условиях информационного шума это может привести к снижению эффективности работы, ошибкам в принятии решений и упущению важных возможностей.

Цель: разработать стратегию снижения информационного шума для повышения качества информационного обеспечения социально-культурной деятельности.

Задачи:

5. Изучить основные источники информационного шума в сфере социально-культурной деятельности.
6. Определить методы и инструменты фильтрации информационного шума.
7. Разработать рекомендации по оптимизации информационного обеспечения с учётом специфики социально-культурной сферы.
8. Оценить эффективность предложенных мер и их влияние на качество информационного обеспечения.

Методы решения:

- Анализ существующих источников информации о социально-культурных событиях и проектах.
- Изучение методов фильтрации информации, используемых в других областях.
- Разработка критериев отбора информации для информационного обеспечения социально-культурной деятельности.
- Тестирование разработанных критериев на практике и оценка результатов.

Ожидаемые результаты:

- Снижение количества информационного шума при поиске и использовании информации о социально-культурных мероприятиях.
- Повышение точности и актуальности информационного обеспечения.
- Улучшение качества принятия решений на основе полученной информации.
- Расширение возможностей для сотрудничества и обмена опытом между организациями, занимающимися социально-культурной деятельностью.

Задание 5. Практическое задание.

«Вовлечённость аудитории в социально-культурную деятельность»

Цель: определить уровень вовлечённости аудитории в конкретное мероприятие или проект.

Исходные данные:

- Мероприятие: фестиваль уличного искусства (стрит-арт (Например, «Добавь городу красок), граффити).

- Целевая аудитория: жители города в возрасте от 18 до 35 лет.

- Инструменты оценки: опрос, анализ социальных сетей, наблюдение.

Задачи:

7. Разработать анкету для опроса участников фестиваля.

8. Провести опрос среди посетителей фестиваля.

9. Проанализировать активность аудитории в социальных сетях во время и после мероприятия.

10. Оценить количество посетителей и их поведение на фестивале (наблюдение).

11. Рассчитать индекс вовлечённости аудитории.

12. Сформулировать рекомендации по повышению уровня вовлечённости на будущих мероприятиях.

Ожидаемые результаты:

- Определение уровня удовлетворённости посетителей.

- Выявление наиболее популярных элементов программы.

- Оценка эффективности маркетинговых кампаний.

- Разработка стратегии для увеличения интереса к подобным событиям.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2 – ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

5 семестр

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута.

1) Как лидеры могут формировать и поддерживать организационную культуру, которая способствует развитию творческого потенциала сотрудников и достижению целей организации?

2) Какую роль играют ценности, нормы и традиции в формировании организационной культуры и как они влияют на поведение сотрудников?

3) Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с управлением организационной культурой в сфере социально-культурной деятельности, и какие стратегии можно использовать для их преодоления?

4) Как организационная культура может способствовать адаптации к изменениям и инновациям в социально-культурной сфере?

5) Какова роль обучения и развития персонала в формировании и поддержании организационной культуры?

6) Как можно использовать обратную связь и коммуникацию для улучшения организационной культуры и повышения эффективности работы?

7) Какие примеры успешной практики управления организационной культурой можно привести из опыта организаций, работающих в сфере социально-культурной деятельности?

8) Как учитывать культурные различия и создавать инклюзивную среду в рамках организационной культуры?

Задание 2. Практическое задание.

Определите тип организационной культуры.

Рекламное агентство «Апельсин». Мы всегда открыты для наших клиентов, приветствуем новые идеи и совместное творчество. Нашими преимуществами являются: направленность на клиента, длительный опыт работы на рынке наружной рекламы, комплексное обслуживание.

Миссия: Из любой неизвестной марки мы сделаем Мировой бренд!

Ценности: индивидуальный подход; креативность; финансовая доступность; уважение интересов клиента; новаторство.

Наш руководитель: коммуникативный; генератор идей; интуит; ответственный; дипломатичный.

Стиль управления — демократический.

Социально благоприятный климат;

Сотрудники помогают друг другу;

Коллектив — это единый механизм, от успеха которого зависит результат;

Коллектив гибкий, умеет координировать работу;

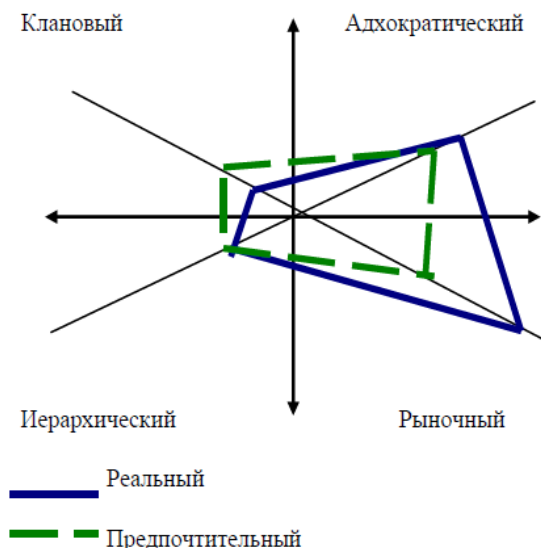
Принцип «равенства».

Методические указания.

Параметры, определяющий тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляется звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе — личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий»	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

Задание 3. Практическое задание.

Охарактеризуйте культуру, сложившуюся в данной организации



Задание 4. Практическое задание.

Какие ценности можно выявить из следующих организационных мифов и традиций? Предложите, какой тип организационной культуры по К.Куину они олицетворяют?

1) В компании IBM из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления - Т. Ватсону. В компании существовало правило, согласно которому сотрудники, обладающие правом на вход в охраняемую зону, должны были иметь при себе опознавательный значок зеленого цвета и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон со свитой направлялся в охраняемую зону. В этот день у входа в зону дежурила молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Хотя ей было известно, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании IBM, она не пропустила ни его, ни сопровождающих его лиц на охраняемую территорию, поскольку они смогли предъявить только оранжевые значки сотрудников компании. Ватсону и его сопровождающим пришлось вернуться за необходимыми документами.

По дороге обратно все присутствовавшие при инциденте задавали себе вопрос: «Одобрит ли влиятельный член правления действия охранника?» Ответ они узнали на следующий день из сообщения, сделанного Ватсоном для всех сотрудников IBM: «...установленные правила и порядки необходимо соблюдать, независимо от того какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь».

2) Одним из наиболее важных ритуалов косметической фирмы "Mayu Kay" является проведение ежегодных встреч-награждений. Все приглашенные на праздник одеты в очаровательные вечерние туалеты, придающие мероприятию особый шик. Главный повод проведения таких мероприятий - награждение консультантов фирмы всевозможными ценными подарками. Это могут быть золотые и бриллиантовые броши, меховые манто и даже шикарные автомобили, в зависимости от объема продаж компании.

3) Штаб-квартира компании «Tandem Computer» не похожа на типичные офисы фирм. Прилегающая к ней территория оборудована беговыми дорожками, баскетбольными площадками, огромным бассейном и классами для занятия йогой, шикарная танцплощадка завершает ансамбль комплекса. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноценно отдыхать. Такая неформальная обстановка даёт всем её членам ощущение равенства и открытости.

Задание 5. Практическое задание.

Определите внутренние и внешние атрибуты бренда работодателя.

Внутренние	Внешние

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7**ТЕМА 11. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЯМИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ СФЕРЫ**

Количество часов - 2 ч.

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие виды мотивации существуют в учреждениях социально-культурной сферы и как они влияют на эффективность работы сотрудников?
2. Как можно измерить уровень мотивации сотрудников в учреждениях социально-культурной сферы?
3. Каковы основные методы и подходы к мотивации персонала в этой сфере?
4. В чём особенности мотивации творческих работников в социально-культурной сфере?
5. Какова роль руководителя в формировании системы мотивации в учреждении социально-культурной сферы?
6. Какие факторы могут влиять на мотивацию сотрудников в этой области?
7. Как создать условия для профессионального роста и развития сотрудников в социально-культурной сфере, чтобы повысить их мотивацию?
8. Какие примеры успешных систем мотивации можно привести из практики учреждений социально-культурной сферы?
9. Какие проблемы и вызовы связаны с мотивацией персонала в учреждениях социально-культурной сферы, и как их можно преодолеть?

Задание 2. Практическое задание.

Разработать систему мотивации для сотрудников учреждений социально-культурной сферы.

Цель: повысить эффективность работы сотрудников и качество предоставляемых услуг.

Исходные данные:

- Учреждение: дом культуры (ДК).
- Штат: 50 человек, включая административный персонал, педагогов кружков и секций, технический персонал.
- Финансирование: государственное и муниципальное.
- Основные направления деятельности: организация культурно-массовых мероприятий, работа кружков и секций по интересам, проведение мастер-классов и лекций.

Требования к системе мотивации:

10. Соответствие специфике деятельности ДК.
11. Учёт потребностей и интересов сотрудников.
12. Стимулирование профессионального роста и развития.
13. Повышение качества предоставляемых услуг.
14. Оптимизация расходов на персонал.

15. Создание благоприятной атмосферы в коллективе.
16. Обеспечение конкурентоспособности учреждения.
17. Соблюдение норм трудового законодательства.
18. Возможность адаптации системы под изменяющиеся условия.

Возможные методы мотивации:

- Материальные: премии, надбавки, бонусы за выполнение планов, участие в прибыли учреждения.
- Нематериальные: благодарности, грамоты, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост.
- Моральные: признание заслуг, публичное поощрение, создание условий для самореализации.

Разработайте систему мотивации, которая будет соответствовать требованиям и учитывать специфику деятельности ДК. Предложите конкретные меры по стимулированию сотрудников, которые помогут достичь поставленных целей.

Задание 3. Практическое задание.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Ответьте на вопросы:

1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

а) меня лично в учебной группе:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

б) квалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

в) служащего в конторе:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

г) неквалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

д) профессионала:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Сначала проделайте данное упражнение индивидуально, затем обсудите в группе и достигнете консенсуса. В группе с преподавателем обсудите и сформулируйте общую позицию

по данному упражнению.

Задание 4. Практическое задание

Карьерограмма работника учреждения социально-культурной деятельности.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. При этом под должностным ростом подразумевается продвижение вверх по служебной лестнице, а под профессиональным – повышение квалификации, непрерывное совершенствование мастерства. При правильном построении карьеры первое (должностной рост) является закономерным итогом второго (профессионального роста).

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации.

Составьте карьерограмму работника социально-культурной сферы.

Проанализируйте мероприятия по планированию карьеры (табл. 1)

Таблица 1 – Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия
Сотрудник организации	
Менеджер по персоналу	
Линейный менеджер	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

ТЕМА 12. ПРОЦЕСС И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие основные этапы включает процесс принятия решений в социально-культурной сфере?
2. Какие методы принятия решений наиболее эффективны в условиях неопределённости и риска?
3. Как влияют культурные и социальные факторы на процесс принятия решений?
4. Какова роль интуиции и творческого подхода в принятии решений в социально-культурной деятельности?
5. В чём преимущества и недостатки групповых методов принятия решений по сравнению с индивидуальными?
6. Как можно использовать современные технологии и инструменты для оптимизации процесса принятия решений в социально-культурной сфере?
7. Какие этические аспекты следует учитывать при принятии решений в области социально-культурной деятельности?
8. Как обеспечить участие всех заинтересованных сторон в процессе принятия решений и учесть их интересы и потребности?
9. Какие примеры успешных решений в сфере социально-культурной деятельности вы можете привести и какие методы были использованы?
10. Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с принятием решений в социально-культурной сфере, и как их можно преодолеть?
11. Какие методы управления персоналом наиболее эффективны в социально-культурной сфере?
12. Как мотивировать сотрудников учреждений культуры и досуга?
13. Каковы особенности подбора персонала для работы в социально-культурных проектах?

14. Как создать благоприятный психологический климат в коллективе, работающем в сфере социально-культурной деятельности?
15. Какова роль руководителя в управлении персоналом в учреждениях культуры?
16. Как оценивать эффективность работы персонала в социально-культурной сфере?
17. Какие проблемы могут возникнуть при управлении персоналом в социально-культурной деятельности и как их решать?
18. Как развивать профессиональные компетенции сотрудников учреждений культуры?
19. В чём специфика управления персоналом в государственных и негосударственных организациях социально-культурной сферы?
20. Как учитывать индивидуальные особенности сотрудников при планировании работы в социально-культурной сфере?

Задание 2. Практическое задание.

Определите очередность этапов разработки и реализации сложного технического проекта в логической последовательности процесса разработки и реализации управленческого решения.

Этапы разработки и реализации сложного технического проекта

	Виды деятельности	Последовательность этапа
А	Подбор конкретных специалистов для выполнения соответствующих обязанностей	
В	Контроль наличия отклонений относительно запланированных результатов	
С	Формулировка требований к различным должностным обязанностям, необходимым для выполнения проекта	
Д	Разработка приоритетов и последовательности отдельных этапов проекта, его временного графика	
Е	Проработка альтернативных вариантов реализации проекта	
Ф	Ознакомление исполнителей с выбранным планом	
	Назначение ответственных с определением степени	

	самостоятельности их управленческих и финансовых решений	
G	Назначение ответственных с определением степени самостоятельности их управленческих и финансовых решений	
H	Определение целей проекта и конечных результатов	
I	Обучение (переобучение) персонала в соответствии с новыми задачами (в случае необходимости)	
J	Сбор и анализ релевантной информации по проекту	
K	Определение требований к новым должностям	
L	Проведение необходимой корректировки хода выполнения проекта	
M	Текущая координация хода реализации проекта	
N	Распределение ресурсов (финансовых, трудовых, материальных и т.д.) по различным подразделениям и ходу реализации проекта	
O	Контроль индивидуальной производительности труда по сравнению со стандартами и запланированным уровнем	
P	Формирование прогноза относительно возможных негативных воздействий	
Q	Разработка мер по повышению индивидуальной	

	производительности и увеличению мотивации исполнителей	
R	Определение порядка взаимодействия и меры ответственности для новых должностей	
S	Разработка основных мероприятий и этапов проекта	
T	Определение частоты и способов измерения степени реализации проекта	

Задание 3. Практическое задание

Составьте карьерограмму сотрудника учреждения социально-культурной деятельности. Предложите мероприятия по планированию карьеры.

Задание 4. Практическое задание

Анализ использования среднесписочной численности работников

Методические указания.

Наглядно представить использование целодневного фонда рабочего времени поможет следующая схема:



Коэффициент использования средней списочной численности ($K_{сс}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{сс} = \frac{\text{Чфр}}{\text{Чсс}}, \quad (1)$$

где Чфр — среднее число фактически работавших рабочих на протяжении календарного периода; Чсс — средняя списочная численность рабочих. Показатель среднесписочной численности (Чсс) характеризует число рабочих, состоявших в списке предприятия в среднем за каждый день на протяжении календарного периода (например, месяца). Он может быть рассчитан двумя методами:

1-й метод.

$$\text{Ч}_{сс} = \sum_{i=1}^n \text{Ч}_д / n \quad (2)$$

где $\text{Ч}_д$ — списочный состав на каждый день месяца, чел.; количество дней в месяце.

2-й метод.

$$\text{Чсс} = (\text{Яв} + \text{Ня}) / n, \quad (3)$$

где Яв - число человеко-дней явок на работу на протяжении календарного периода (месяц); Ня - число человеко-дней неявок на работу по всем причинам за тот же период.

Среднее число фактически работавших рабочих (Чфр) показывает, сколько рабочих работало в среднем каждый рабочий день.

$$\text{Чфр} = \Phi_{\text{от}} / \text{Др}, \quad (4)$$

где $\Phi_{\text{от}}$ - фактически отработанные человеко-дни на протяжении месяца; Др— количество рабочих дней в данном месяце.

В аналитических целях, может быть рассчитан и такой вспомогательный показатель, как средняя явочная численность, показывающая, сколько рабочих из списочного состава в среднем являлось на работу каждый рабочий день на протяжении месяца.

$$\text{Чя} = \text{Яв} / \text{Др} \quad (5)$$

Приведем пример расчета вышеназванных показателей.

Задача. В первом полугодии сотрудниками отработано 42360 чел.-дней. Целодневные простои составили 520 чел.-дней, а неявки на работу по всем причинам - 26805 чел.-дней Число календарных дней в первом полугодии — 181, в том числе рабочих дней- 128.

Задание. Рассчитать среднюю списочную и среднюю явочную численность рабочих, среднее число фактически работавших, коэффициент использования средней списочной численности рабочих.

Задание 5. Практическое задание

Использование фонда рабочего времени

Методические указания. В анализе трудового потенциала широкое распространение получил подход, основанный на оценке степени рациональности использования фонда рабочего времени.

В дополнение к коэффициенту использования средней списочной численности рассчитывается и коэффициент использования установленной длительности рабочего дня (Крд):

$$\text{Крд} = \text{Дрф} / \text{Дру} \quad (6)$$

где Дрф - фактическая длительность рабочего дня (в пределах установленной ее длительности, т.е. без учета сверхурочной работы), час; Дру - установленная длительность рабочего дня (если отдельные категории рабочих имеют различную установленную длительность рабочей недели, то тогда исходя из режима работы (пятидневка, шестидневка) рассчитывается средняя взвешенная его величина), час.

В свою очередь:

$$\text{Дрф} = \text{Оч} / \text{Од}, \quad (7)$$

где Оч — количество отработанных чел.-час. на протяжении календарного периода (без учета чел.-час, отработанных сверхурочно); Од - отработано чел.- дней за этот же период.

Задача.

Показатель	Результат
Средняя списочная численность рабочих, чел	256
Отработано чел.-дней	47872
Отработано чел-часов	363830
Установленная длительность рабочего дня, час:	
у 206 чел	8
у 50 чел	7,2

Задание. Рассчитать коэффициент использования установленной длительности рабочего дня (фактическую длительность, среднюю установленную длительность рабочего дня).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

ТЕМА 17. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. Какие виды конфликтов могут возникать в учреждениях социально-культурной деятельности?
2. Каковы основные причины возникновения конфликтов в таких учреждениях?
3. Какие методы и подходы к управлению конфликтами наиболее эффективны в социально-культурной сфере?
4. Какую роль играют коммуникативные навыки в управлении конфликтами?
5. Как можно использовать медиацию и переговоры для разрешения конфликтов в учреждениях социально-культурной сферы?
6. Какие стратегии управления конфликтами могут быть применены в работе с творческими коллективами?
7. Какова роль руководителя учреждения социально-культурной деятельности в управлении конфликтами среди сотрудников?
8. Какие технологии и инструменты могут помочь в анализе и прогнозировании конфликтов в социально-культурных учреждениях?
9. Как влияет корпоративная культура на возникновение и разрешение конфликтов в организациях социально-культурной направленности?
10. Какие примеры успешного управления конфликтами можно привести из практики учреждений социально-культурной деятельности?

Задание 2. Практическое задание

В творческом коллективе, занимающемся организацией и проведением культурно-массовых мероприятий, возник конфликт между двумя ведущими специалистами. Один из них, Иван, является опытным и уважаемым членом коллектива, но имеет авторитарный стиль управления и не склонен к компромиссам. Второй, Сергей, — молодой и амбициозный специалист, который стремится к самореализации и хочет внести свой вклад в развитие проектов.

Конфликт начался с того, что Иван раскритиковал идею Сергея по организации нового мероприятия, назвав её неоригинальной и непродуманной. Сергей воспринял это как личное оскорбление и начал избегать общения с Иваном. Это привело к напряжённой атмосфере в коллективе и снижению эффективности работы.

Задание:

Разработайте стратегию управления конфликтом в данном коллективе. Какие методы и подходы можно использовать для разрешения конфликта и восстановления нормальной рабочей атмосферы?

Стратегия управления конфликтом:

1) *Анализ ситуации.* Прежде всего, необходимо проанализировать ситуацию и понять причины конфликта. В данном случае, причиной является различие в стилях управления и подходах к работе. Иван привык к авторитарному стилю и не готов слушать мнение других, а Сергей хочет проявить себя и внести свой вклад.

2) *Коммуникация.* Важно наладить открытую и честную коммуникацию между участниками конфликта. Необходимо организовать встречу, на которой они смогут высказать свои чувства и мысли по поводу ситуации. Важно создать атмосферу доверия и уважения, чтобы каждый участник чувствовал себя комфортно и мог выразить свои эмоции.

3) *Поиск компромиссов.* После анализа ситуации и коммуникации необходимо найти компромиссные решения, которые удовлетворят обе стороны. Например, можно предложить

Ивану и Сергею совместно разработать новую идею для мероприятия, учитывая опыт и знания каждого из них. Это поможет им лучше понять друг друга и найти общий язык.

4) *Поддержка и обучение.* Для предотвращения подобных конфликтов в будущем необходимо обеспечить поддержку и обучение для всех членов коллектива. Можно провести тренинги по управлению конфликтами и развитию навыков коммуникации. Это поможет сотрудникам лучше понимать друг друга и находить конструктивные решения в сложных ситуациях.

5) *Мониторинг и анализ.* После реализации стратегии необходимо провести мониторинг и анализ результатов. Если стратегия оказалась успешной, то конфликт будет разрешён, и атмосфера в коллективе улучшится. Если же результаты не оправдали ожиданий, то необходимо внести коррективы в стратегию и продолжить работу над разрешением конфликта.

6) *Профилактика.* Чтобы предотвратить подобные конфликты в будущем, необходимо проводить регулярную профилактику. Она может включать в себя регулярные встречи и обсуждения, направленные на выявление и решение потенциальных проблем, а также создание культуры взаимопонимания и поддержки в коллективе.

7) *Вовлечение руководства.* Руководство учреждения социально-культурной деятельности должно быть вовлечено в процесс управления конфликтами. Они должны поддерживать сотрудников, предоставлять ресурсы и создавать условия для эффективного разрешения конфликтов.

8) *Обратная связь.* После разрешения конфликта важно получить обратную связь от участников. Это позволит понять, насколько эффективной была стратегия управления конфликтом, и внести необходимые изменения в будущем.

9) *Оценка результатов.* Наконец, необходимо оценить результаты стратегии управления конфликтом. Если она оказалась успешной, то это будет способствовать восстановлению нормальной рабочей атмосферы и повышению эффективности работы коллектива.

Задание 3. Практическое задание

Сформулируйте рекомендации для руководителей и подчиненных в разрешении конфликтов по «по вертикали». Что не рекомендуется делать и какие попытки предпринять для разрешения таких конфликтов?

Рекомендации для руководителей	Рекомендации для подчиненного

Задание 4. Практическое задание

В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник

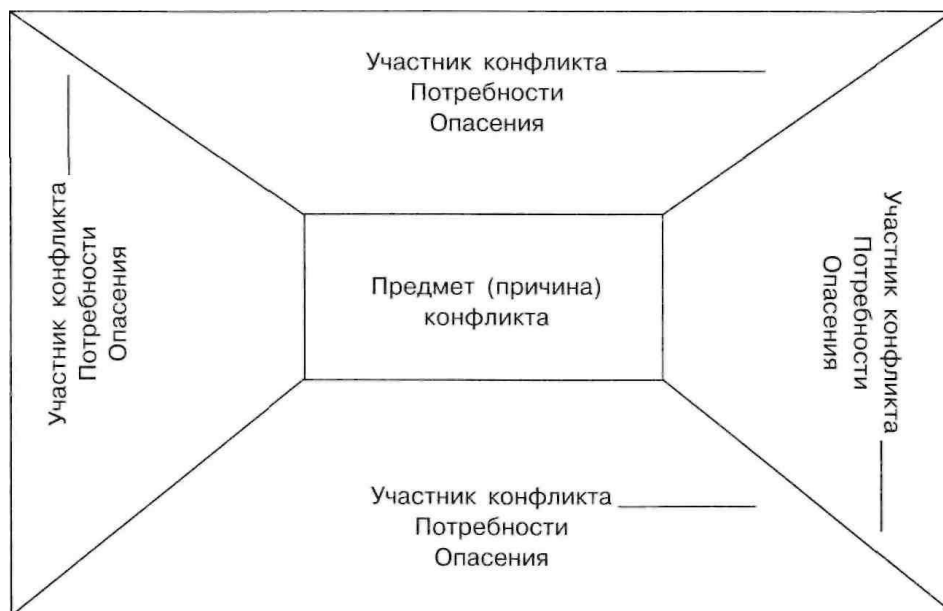
намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Методические указания:

Этап 1. Определение предмета конфликта. Опишите проблему в общих чертах. Из-за чего возник спор, по поводу чего высказывались разные мнения? Не надо глубоко вдаваться в проблему или находить выход. Опишите, что является предметом конфликта, не что надо делать, а что является «яблоком раздора». Предмет может быть не один.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт. Решите, кто является главными сторонами в конфликте. Составьте список действующих лиц. Если группа имеет однородные требования, потребности. Дайте каждому из участников конфликта какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте. Определите в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются?

Этап 3. Определение подлинных интересов оппонентов – какова мотивация, стоящая за позициями оппонентов. Необходимо перечислить потребности и опасения каждого участника. Так формируются возможности для создания большего количества взаимовыгодных решений. Одна и та же потребность может относиться к нескольким или ко всем участникам. Тогда она записывается всем, свидетельствуя об общности интересов. Не путайте потребности с позициями! Предметом опасений часто бывают физическая безопасность, финансовые потери, потеря членства в группе, потеря контроля и власти, нежелание попадать в зависимость от кого-либо, потеря уважения, осуждение, унижение, утрата возможности реализовать себя и т.д.



Задание 5. Практическое задание

Вы работаете директором парка культуры и отдыха. Возникла необходимость уволить человека по сокращению штатов. Вы:

1. Уволите пожилого сотрудника предпенсионного возраста;
2. Уволите неоднократного нарушителя трудовой дисциплины;

3. Уволите сотрудника, постоянно критикующего Вас за упущения на работе.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА 15. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1. В чём разница между руководством и лидерством?
2. Какие стили руководства и лидерства наиболее эффективны в социально-культурной сфере?
3. Может ли руководитель в сфере культуры быть лидером, и наоборот? Приведите примеры.
4. Как соотносятся между собой понятия «авторитет», «власть» и «лидерство»?
5. Какие качества и навыки необходимы руководителю и лидеру в социально-культурной сфере для успешной работы?
6. Какова роль руководителя и лидера в формировании корпоративной культуры и создании творческой атмосферы в коллективе?
7. Как руководитель и лидер могут мотивировать сотрудников к достижению общих целей и развитию профессиональных навыков?
8. Каковы основные проблемы и вызовы, с которыми сталкиваются руководители и лидеры в сфере социально-культурной деятельности?
9. Как современные технологии влияют на роль руководителя и лидера в управлении социально-культурными проектами?
10. Какие методы и подходы могут помочь руководителям и лидерам в решении конфликтов и поддержании эффективной коммуникации в коллективе?

Задание 2. Практическое задание

Методика Ф. Фидлера: определение стиля лидерства

Цель работы: выявить предрасположенность к демократическому или авторитарному стилю лидерства.

Инструкция:

Оцените по десятибалльной шкале (от 0 до 9 баллов) предложенные 20 качеств у:

1) Реально существующего наиболее предпочитаемого для вас сотрудника (коллегу – на настоящий момент времени).

2) Реально существующего наименее предпочитаемого для вас сотрудника.

3) Самого себя.

0 баллов – полное отсутствие качества.

9 баллов – высший уровень развития качества.

№	Качество	Оценка наиболее предпочитаемого коллеги	Оценка наименее предпочитаемого коллеги	Оценка самого себя
1	Трудолюбие			
2	Инициативность			
3	Аккуратность			
4	Профессиональная грамотность			

5	Организованность			
6	Исполнительность			
7	Энергичность			
8	Ответственность			
9	Способность к работе			
10	Дисциплинированность			
11	Доброжелательность			
12	Справедливость			
13	Коллективизм			
14	Умение держать слово			
15	Отзывчивость			
16	Уравновешенность			
17	Скромность			
18	Внешняя привлекательность			
19	Жизнерадостность			
20	Широта кругозора			
		Сумма (Σ_1) =	Сумма (Σ_2) =	Сумма (Σ_3) =

$$A = \Sigma_1 - \Sigma_2$$

Обработка результатов

$$A = \Sigma_1 - \Sigma_2$$

Меньше 35-40 баллов – демократический стиль

Более 40 баллов – авторитарный стиль

Оценка самого себя – самооценка. Говорит о том, как человек оценивает себя? Чаше – как наиболее предпочитаемого коллегу.

Интерпретация

1) Предрасположенность к определенному стилю лидерства проявляется в степени категоричности суждений о людях.

Чем значительнее различаются оценки «наиболее предпочитаемого» и «наименее предпочитаемого» сотрудника, тем более резко и определенно человек судит об окружающих, разделяя их на «хороших» и «плохих», «любимых» и «нелюбимых», тем более он склонен к «жесткому» директивному управлению – авторитарному стилю (разница более 40б.).

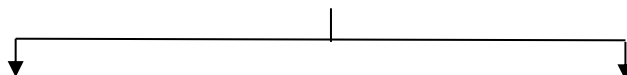
Если разница в оценках невелика, человек видит более дифференцированно достоинства и недостатки своих сотрудников, то он скорее всего предпочитает более "мягкий" демократический стиль лидерства (разница менее 40 б.).

2) По этой методике также можно судить о когнитивной сложности личности.

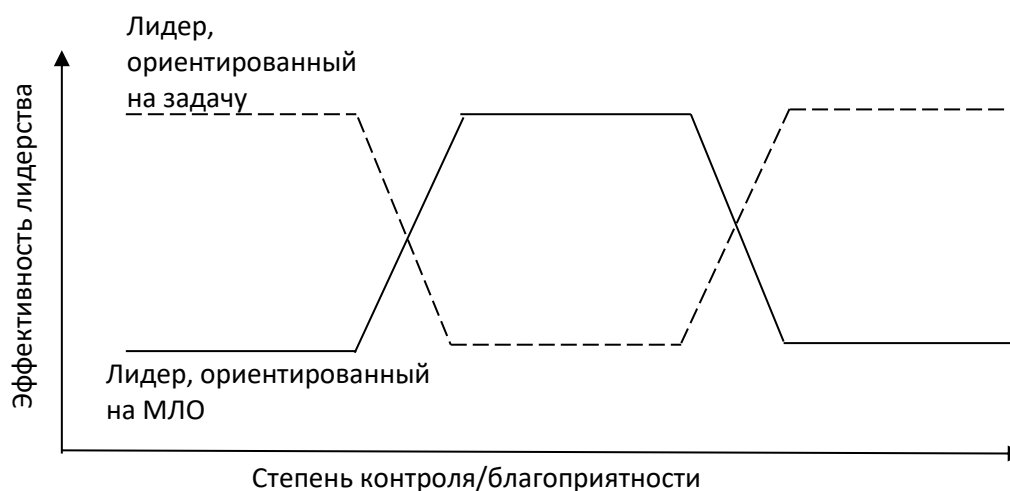
Для когнитивно простых субъектов характерна низкая оценка наименее предпочитаемого сотрудника (разница более 40 б.).

Для когнитивно сложных субъектов – более высокая оценка наименее предпочитаемого сотрудника (разница менее 40 б.).

3) Кроме того, можно выявить доминирующие мотивы деятельности лидера. Если в наименее предпочитаемом коллеге видит:



одни «–» черты	не только «–», но и «+» черты
Лидер, ориентированный на задачу (инструментальный лидер)	Лидер, ориентированный на МЛО (эмоциональный лидер)
Наиболее эффективен в наиболее и наименее благоприятных ситуациях (в сильно и слабо контролируемых ситуациях)	Наиболее эффективен в умеренно благоприятных ситуациях (умеренно контролируемых ситуациях)



Задание 3. Практическое задание

Формы статистической отчетности учреждений социально-культурной деятельности.

Ознакомьтесь с шаблонами статистической отчетности <https://stat.mkrf.ru/forms/> Дайте характеристику выбранного Вами документа. Проанализируйте методику расчета показателей.

Задание 4. Практическое задание

Учёт, отчётность и контроль в менеджменте социально-культурной деятельности

Цель: изучить основные принципы учёта, отчётности и контроля в менеджменте социально-культурной деятельности.

Задачи:

- Изучить основные понятия и принципы учёта, отчётности и контроля.
- Рассмотреть особенности учёта, отчётности и контроля в социально-культурной сфере.
- Разработать систему учёта и отчётности для конкретного проекта или мероприятия в социально-культурной сфере.

- Проанализировать результаты учёта и отчётности, сделать выводы и рекомендации.

Задание:

9. Выберите конкретное мероприятие или проект в социально-культурной сфере (например, фестиваль, выставка, концерт и т. д.).

10. Определите цели и задачи мероприятия или проекта.

11. Разработайте систему учёта следующих показателей:

- количество участников;
- расходы на организацию и проведение;
- доходы от продажи билетов и других источников;
- отзывы участников и посетителей.

12. Определите, какие отчёты необходимо предоставить по итогам мероприятия или проекта (финансовый отчёт, отчёт о посещаемости, отчёт об отзывах и т. п.).

13. Составьте план контроля за выполнением задач и достижением целей мероприятия или проекта.

14. Проанализируйте полученные данные и сделайте выводы о том, насколько успешно было проведено мероприятие или реализован проект.

15. Подготовьте рекомендации по улучшению системы учёта, отчётности и контроля для будущих мероприятий или проектов.

16. Представьте результаты работы в виде презентации, доклада или другого формата.

Дополнительные требования:

- Используйте реальные данные или смоделируйте ситуацию на основе доступных источников информации.

- При разработке системы учёта и отчётности учитывайте специфику социально-культурной сферы.

- Включите в анализ не только количественные, но и качественные показатели.

- Сделайте выводы на основе полученных данных и сформулируйте конкретные рекомендации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

ТЕМА 17. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

1) Что такое эффективность менеджмента в контексте социально-культурной деятельности?

2) Какие методы оценки эффективности менеджмента используются в социально-культурной сфере?

3) Какие факторы влияют на эффективность управления в социально-культурных организациях?

4) Как можно измерить социальную и культурную значимость проектов и программ, реализуемых в рамках социально-культурной деятельности?

5) Каковы основные проблемы и вызовы, связанные с оценкой эффективности менеджмента в этой сфере?

6) Какие примеры успешных проектов в области социально-культурной деятельности вы можете привести и как они демонстрируют эффективность менеджмента?

7) В чём заключается роль менеджера в обеспечении эффективности социально-культурных проектов?

8) Какие технологии и инструменты могут помочь повысить эффективность управления в сфере социально-культурной деятельности?

9) Как оценить влияние социально-культурных мероприятий на развитие общества и формирование культурных ценностей?

10) Какие критерии и показатели следует использовать для оценки эффективности менеджмента в различных направлениях социально-культурной сферы (например, образование, искусство, спорт)?

Задание 2. Практическое задание

Повышение эффективности работы культурно-досугового центра

Условие:

Культурно-досуговый центр (КДЦ) в небольшом городе имеет ограниченный бюджет и сталкивается с проблемой низкой посещаемости мероприятий. Для повышения эффективности своей деятельности КДЦ решает провести анализ текущей ситуации и разработать стратегию развития.

Цель: увеличить количество посетителей КДЦ на 20% в течение следующих шести месяцев.

Задачи:

Провести опрос среди жителей города для выявления их интересов и потребностей.

Разработать новые мероприятия, соответствующие интересам целевой аудитории.

Активно продвигать мероприятия через социальные сети и местные СМИ.

Ресурсы:

Бюджет на проведение опроса и разработку новых мероприятий — 50 тыс. рублей.

Доступ к социальным сетям и местным СМИ для продвижения.

Ограничения:

Ограниченный бюджет не позволяет проводить масштабные рекламные кампании.

Необходимо сохранить качество проводимых мероприятий на высоком уровне.

Вопрос: как КДЦ может эффективно использовать имеющиеся ресурсы и ограничения для достижения поставленной цели?

Задание 3. Практическое задание

«Российский фонд культуры» запустил просветительский цифровой проект «Культура онлайн» - портал о культурных инициативах в интернете, который знакомит с инновационными онлайн-проектами из самых разных регионов России широкую аудиторию — тех, кто интересуется культурой и искусством, а также работает в этой сфере. В рамках проекта проходит ежегодный конкурс – международная премия «Культура онлайн». В экспертный совет, который оценивал проекты, вошли 8 деятелей культуры, представители СМИ, эксперты по стратегическим коммуникациям. Проекты оценивались по 6 критериям: инновационность, культурная ценность, охват аудитории, потенциал и масштабируемость, социальная значимость, пользовательский опыт; каждый из критериев помог провести полную экспертизу проектов и определить финалистов. В список финалистов, набравших наибольшее количество баллов, вошли 35 проектов.

Изучите проекты финалисты, определите приоритетный проект, интересны для города (региона) вашего проживания и сделайте краткое обоснование с презентацией основных идей и разработок проекта.

Задание 4. Практическое задание

В городе N есть два учреждения культуры: Дом культуры и Театр. В Доме культуры работает 50 сотрудников, а в Театре – 100. Оба учреждения предоставляют разнообразные культурные мероприятия для жителей города.

За год Дом культуры провёл 200 мероприятий, а Театр — 300. При этом средняя посещаемость мероприятий Дома культуры составила 150 человек, а Театра — 250.

Требуется определить, какое из учреждений культуры более эффективно использует свои ресурсы. Для этого необходимо рассчитать следующие показатели:

- количество мероприятий на одного сотрудника;
- среднюю посещаемость на одно мероприятие;
- общий доход от мероприятий (допустим, что все мероприятия платные).

На основе полученных данных сделать вывод об эффективности деятельности каждого из учреждений.

Заполните таблицу

Показатель	Дом культуры	Театр
Количество мероприятий на одного сотрудника		

Средняя посещаемость на мероприятие		
Общий доход от мероприятий		

Внесите в таблицу показатели социальной эффективности деятельности культурно-досуговых учреждений:

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Рассчитывается в п. №
1			
2			
3			
4			

Внесите в таблицу показатели экономической эффективности деятельности культурно-досуговых учреждений:

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Рассчитывается в п. №
1			
2			
3			
4			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18

ТЕМА 18. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖЕРА

Количество часов - 2 ч.

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

Задание 1. Вопросы для диспута

- 1) Какими навыками и знаниями должен обладать социокультурный менеджер?
- 2) Какие профессиональные компетенции являются ключевыми для социокультурного менеджера?
- 3) Как социокультурному менеджеру развивать свои профессиональные навыки и компетенции?
- 4) Каковы основные функции социокультурного менеджера в организации?
- 5) В чём заключается роль социокультурного менеджера в формировании культурной среды?
- 6) Как социокультурные менеджеры могут влиять на развитие культурных проектов и программ?
- 7) Какие проблемы и вызовы стоят перед современными социокультурными менеджерами?
- 8) Какова роль образования и профессиональной подготовки в формировании компетентности социокультурного менеджера?
- 9) Какие методы оценки профессиональной компетентности социокультурных менеджеров существуют?
- 10) Как социокультурным менеджерам адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям рынка труда?

Задание 2. Практическое задание

Разработать Карту компетенций специалиста учреждения культуры (в соответствии со специализацией).

Задание 3. Практическое задание

На основе профессионального стандарта руководителя организации культуры и

искусства, разработайте должностную инструкцию для руководителя конкретной организации (например, театра, музея, галереи, концертной площадки). Включите в неё следующие разделы:

- Общие положения.
- Должностные обязанности.
- Права.
- Ответственность.
- Взаимоотношения (связи по должности).

При разработке инструкции учитывайте специфику деятельности организации и требования профессионального стандарта. Инструкция должна быть конкретной и содержать чёткие формулировки, которые позволят однозначно определить границы ответственности и полномочий руководителя.

Подготовьте также примерный перечень критериев оценки эффективности работы руководителя на основе профессионального стандарта и должностной инструкции.

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 «Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект социокультурной деятельности с использованием SWOT-анализа»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (выполнение анализ влияния факторов внешней и внутренней среды объекта управления с использованием SWOT-анализа)	9 – 10 баллов , если проведен глубокий анализ факторов и внутренней среды объекта, факторы среды систематизированы в матрицу SWOT-анализа, составлена расширенная матрица SWOT-анализа, определяющая приоритетные направления развития объекта управления
	7-8 баллов , если проведен анализ факторов внешней и внутренней среды объекта, факторы среды систематизированы в матрицу SWOT-анализа (сокращенный вариант)
	5-6 баллов , если проведен анализ факторов внешней и внутренней среды объекта и составлен их перечень
	0-4 балла , если изучена сущность и дана характеристика объекта управления и составлен неполный их перечень

Средство оценивания – выполнение проектного задания

Проектное задание «Разработка комплексной программы развития персонала и управления организационной культурой в учреждении социально-культурной сферы»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (Разработка комплексной программы развития персонала и управления организационной культурой в	9 – 10 баллов , если программа разработана комплексно и системно: проведён анализ текущего состояния персонала и организационной культуры, выявлены ключевые проблемы и ресурсы, чётко определены цели, задачи, целевые группы, этапы реализации, методы и инструменты (включая цифровые), предусмотрены механизмы мониторинга и оценки эффективности; программа учитывает специфику

учреждении социально-культурной сферы)	учреждения социально-культурной сферы и ориентирована на устойчивые изменения.
	7-8 баллов , если программа разработана достаточно полно: представлены цели, задачи, основные направления развития персонала и работы с организационной культурой, указаны методы и формы
	5-6 баллов , если программа носит фрагментарный характер: обозначены общие направления развития персонала или работы с корпоративной культурой, но отсутствует системность, не определены целевые группы, сроки, конкретные инструменты или механизмы реализации; анализ текущей ситуации поверхностный
	0-4 балла , если представлена лишь общая идея программы без указания структуры, целей и содержания; отсутствует анализ текущего состояния персонала и организационной культуры; программа не адаптирована к контексту учреждения социально-культурной сферы или не соответствует поставленной задаче.

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-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ОПК-1. Способен применять полученные знания в области культуроведения и социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике.

ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-2 Способен осуществлять финансово-экономическую и хозяйственную деятельность учреждений культуры и организаций 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-2.1. ОПК-1.1 ПК-1.1. ПК-2.1.	9-10 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-2.1. ОПК-1.1 ПК-1.1.	

		ПК-2.1.	
--	--	---------	--

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-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ОПК-1. Способен применять полученные знания в области культуроведения и социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике.

ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-2 Способен осуществлять финансово-экономическую и хозяйственную деятельность учреждений культуры и организаций 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-2.1 УК-2.2 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ПК-1.1. ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	14-15 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-2.1 УК-2.2 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	

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-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ОПК-1. Способен применять полученные знания в области культуроведения и социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике.

ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-2 Способен осуществлять финансово-экономическую и хозяйственную деятельность учреждений культуры и организаций 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-2.3 ОПК-1.3 ПК-1.3 ПК-2.3	20 минут
ответ правильный, но не полный	2 балла	УК-2.3 ОПК-1.3 ПК-1.3 ПК-2.3	
ответ неправильный или отсутствует	0 баллов	УК-2.3 ОПК-1.3 ПК-1.3 ПК-2.3	

6.2. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на текущей и 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 в 4-м семестре ОФО и 5 семестре ЗФО проходит в виде экзамена, состоящего из тестовых заданий, которые делятся по уровням сложности:

- базовый
- повышенный (задания закрытого типа);
- высокий (задание открытого типа с развернутым ответом).

Промежуточная аттестация в 4-м семестре ОФО и 5 семестре ЗФО семестре проходит в виде экзамена, 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 100-балльной шкале:

- менее 60 баллов – не зачтено (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»).

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-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ОПК-1. Способен применять полученные знания в области культуроведения и социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике.

ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-2 Способен осуществлять финансово-экономическую и хозяйственную деятельность учреждений культуры и организаций 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-2.1 УК-2.2 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ПК-1.1. ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	10 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-2.1 УК-2.2 ОПК-1.1 ОПК-1.2 ПК-1.1. ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	

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-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ОПК-1. Способен применять полученные знания в области культуроведения и социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике.

ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-2 Способен осуществлять финансово-экономическую и хозяйственную деятельность учреждений культуры и организаций 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. ПК-6.1. ПК-6.2.	35 минут
допущены ошибки или ответ отсутствует	0	УК-3.1. УК-3.2. ПК-1.1. ПК-1.2. 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-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

ОПК-1. Способен применять полученные знания в области культуроведения и социокультурного проектирования в профессиональной деятельности и социальной практике.

ПК-1 Способен к реализации технологий менеджмента и маркетинга в сфере социально-культурной деятельности.

ПК-2 Способен осуществлять финансово-экономическую и хозяйственную деятельность учреждений культуры и организаций 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-2.3 ОПК-1.3 ПК-1.3 ПК-2.3	45 минут
ответ правильный, но не полный	2 балла	УК-2.3 ОПК-1.3 ПК-1.3 ПК-2.3	
ответ неправильный или отсутствует	0 баллов	УК-2.3 ОПК-1.3 ПК-1.3 ПК-2.3	

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

6.4.1. Типовые контрольные задания или иные материалы к «Контрольным точкам»

Для очной формы обучения - 4 семестр, для заочной формы обучения – 4 семестр

Контрольная точка 1 – Проектное задание «Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект социокультурной деятельности с использованием SWOT-анализа»

«Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект социокультурной деятельности с использованием SWOT-анализа»

Группа студентов делится на подгруппы по 2 человека в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному из приведенного преподавателем перечня видов туризма в рамках темы группового проекта (поиск данных по объектам анализа осуществляться студентами самостоятельно с использованием ресурсов из открытого доступа). После исследования

готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и проводится устный доклад.

Итоговый проект презентуется в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

1. Характеристика объекта управления, содержательных основ его функционирования, взаимосвязей с другими элементами микросреды
2. Нормативно-правовые основы функционирования объекта управления
3. Составление перечня факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на объект управления и определение характера их воздействия
4. Группировка факторов внешней и внутренней среды в матрицу SWOT-анализа (простой формат матрицы). Составление расширенного варианта матрицы SWOT-анализа с определением приоритетных направлений развития объекта управления.

Контрольная точка 2 (тестовые задания)

Для очной формы обучения – 4 семестр, для заочной формы обучения – 5 семестр

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 1

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 1 (УК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое внешняя среда организации?

- а) Совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и влияют на её деятельность.
- б) Совокупность всех ресурсов, которыми располагает организация.
- в) Система управления внутри организации.
- г) Процесс принятия решений в организации.

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что является основной целью планирования в учреждениях социально-культурной сферы?

- а) Определение приоритетных направлений деятельности.
- б) Обеспечение эффективного использования ресурсов.
- в) Повышение качества предоставляемых услуг.
- г) Все вышеперечисленное.

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какие основные функции включает цикл менеджмента?

- а) Планирование, организация, мотивация, контроль.
- б) Стратегическое планирование, оперативное планирование, реализация, оценка.
- в) Целеполагание, планирование, координация, анализ.
- г) Прогнозирование, программирование, нормирование, регулирование.

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между типами организационных структур и их характеристиками. Запишите правильные пары

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Структура		Характеристика	
А	Линейная	1	Сотрудники разных отделов объединяются для работы над проектом, при этом сохраняя свою основную должность. После завершения проекта они возвращаются к своим обычным обязанностям.
Б	Функциональная.	2	Каждый сотрудник имеет только одного непосредственного руководителя, который принимает все решения и несёт ответственность за результаты работы.
В	Матричная	3	Сотрудники группируются по функциям, таким как маркетинг, финансы, производство и т. д. Они подчиняются руководителю своего функционального отдела.
Г	Проектная	4	Сотрудники подчиняются нескольким руководителям

			одновременно, которые отвечают за разные аспекты работы (например, руководитель проекта и функциональный руководитель).
		5	Организация разделена на автономные подразделения, каждое из которых отвечает за отдельный продукт, регион или рынок и функционирует как независимая структура с полным циклом управления.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

А	Б	В	Г

Задание 5. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите стили руководства и их характеристики. Запишите правильные пары

Стиль		Определение	
А	Авторитарный	1	Руководитель поощряет участие подчинённых в принятии решений, делится информацией и полномочиями;
Б	Демократический	2	Руководитель принимает решения самостоятельно, не учитывая мнение подчинённых
В	Либеральный	3	Руководитель предоставляет подчинённым свободу действий, минимально вмешиваясь в их работу.
Г	Трансформационный	4	Фокусируется на повседневных задачах и операциях, использует поощрения и наказания для мотивации подчинённых
Д	Транзакционный	5	Вдохновляет подчинённых на достижение высоких целей, стимулирует их интеллектуальное развитие и творческий потенциал.
		6	Руководитель строго контролирует все процессы, организывает корпоративные мероприятия и иногда может делегировать процессы.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (УК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Эволюция менеджмента социально-культурной сферы

В последние десятилетия социально-культурная сфера претерпевает значительные изменения. Это связано с развитием технологий, изменением культурных ценностей и потребностей общества. В связи с этим возникает необходимость в адаптации подходов к управлению в этой сфере.

Задание:

Предложите рекомендации по адаптации подходов к управлению для организаций, работающих в социально-культурной сфере. Обоснуйте свои предложения, опираясь на анализ текущей ситуации и тенденций развития

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.

Контрольная точка 10 баллов**ВАРИАНТ 2****Уровни сложности заданий****Базовый. Задания с выбором ответа****Задание 1 (УК-2.1)****Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Какие факторы относятся к внешней среде организации?

- а) Потребители, конкуренты, поставщики, технологии, экономические условия.
- б) Структура, цели, задачи, персонал.
- в) Стилль руководства, коммуникации, мотивация.
- г) Контроль, координация, регулирование. **Ответ:**

Задание 2 (ОПК-1.1)**Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Какой метод планирования позволяет учесть неопределённость и риски?

- а) Нормативный метод.
- б) Балансовый метод.
- в) Программно-целевой метод.
- г) Метод экспертных оценок.

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)**Прочитайте текст и выберите правильный ответ.**

Как осуществляется выбор стратегии развития учреждения социально-культурной сферы?

- а) С учётом финансовых возможностей учреждения.
- б) На основе анализа внутренней и внешней среды.
- в) Исходя из потребностей и интересов целевой аудитории.
- г) По рекомендации вышестоящих органов управления.

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия**Задание 4. (УК-2.2)****Прочитайте текст и установите соответствие**

Сопоставьте каждый принцип менеджмента с соответствующим описанием. Запишите правильные пары

Принципы		Методы	
А	Научности	1	Обеспечивает взаимную увязку всех подразделений и процессов в единую систему, где каждый элемент подчинён общей цели.
Б	Системности	2	Опирается на объективные законы развития общества и производства, применение научных методов управления, анализ и прогнозирование.
В	Гибкости	3	Предполагает способность организации быстро адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, оперативно корректировать управленческие решения.
Г	Централизации	4	Связан с сосредоточением полномочий и принятием решений высшим руководством, ограничением самостоятельности

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 за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

			нижестоящих звеньев.
Д	Эффективности	5	Направлен на достижение максимального результата при минимальных затратах ресурсов (времени, труда, финансов).
		6	Предполагает распределение ответственности и полномочий между уровнями управления, что способствует повышению инициативности и вовлечённости сотрудников

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 5. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Сопоставьте каждый элемент цикла менеджмента или тип с соответствующим описанием. Запишите правильные пары

Элемент		Описание	
А	Планирование	1	Этап, на котором определяются способы распределения задач, полномочий и ответственности между подразделениями и сотрудниками для эффективного достижения поставленных целей.
Б	Организация	2	Процесс определения долгосрочных целей организации, выбора направлений развития и распределения ресурсов для достижения стратегических приоритетов.
В	Мотивация	3	Сбор, анализ и оценка результатов деятельности для выявления отклонений от плана и принятия корректирующих мер.
Г	Контроль	4	Процесс стимулирования сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей организации, с использованием системы поощрений, признания заслуг и создания благоприятного психологического климата.
Д	Тактическое планирование	5	Разработка конкретных краткосрочных и среднесрочных действий по реализации стратегии, ориентированных на отдельные подразделения или функции.
		6	Процесс создания инновационных продуктов и услуг, направленный на удовлетворение потребностей рынка и повышение конкурентоспособности

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6 (ПК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

В городе планируется проведение крупного фестиваля, посвященного культурному наследию региона. Организаторы хотят привлечь как можно

Правильный ответ за задание оценивается в 3 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

больше участников и зрителей, а также создать атмосферу праздника и творчества. Для этого необходимо разработать программу фестиваля, определить целевую аудиторию, выбрать место проведения, обеспечить финансирование и провести рекламную кампанию.

1) Определить принципы и методы менеджмента, которые будут использоваться при организации фестиваля.

2) Разработать план действий по каждому из принципов и методов.

Ответ:

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-2.1)

Что такое внутренняя среда организации?

- а) Совокупность факторов, которые находятся внутри организации и определяют её потенциал.
- б) Факторы, которые влияют на организацию извне.
- в) Процессы, которые происходят внутри организации.
- г) Все ответы верны.

Ответ:

Задание 2 (ОПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое стратегическое планирование?

- а) Процесс определения долгосрочных целей и задач учреждения.
- б) Разработка конкретных мероприятий для достижения поставленных целей.
- в) Контроль за выполнением плановых показателей.
- г) Оценка эффективности деятельности учреждения.

Ответ:

Задание 3. (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод используется для анализа внешней среды?

- а) PEST-анализ.
- б) SWOT-анализ.
- в) SNW-анализ.
- г) ABC-анализ.

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4. (УК-2.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между методами сбора информации и их определениями. Запишите правильные пары

Метод		Определение	
А	Наблюдение	1	Метод сбора первичной информации путём выяснения мнений разных людей
Б	Опрос	2	Метод сбора информации, основанный на непосредственном восприятии и регистрации событий и условий
В	Эксперимент	3	Метод, который включает изучение существующих текстов, отчётов, статей и

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

			других материалов для получения информации.
Г	Анализ документов	4	Метод исследования, при котором учёный наблюдает за тем, как две группы — контрольная и экспериментальная — реагируют на определённые изменения
Д	Фокус-группы	5	метод группового обсуждения, в котором участвуют 6–12 человек, выбранных по определённым критериям. Модератор ведёт дискуссию, чтобы получить информацию о мнениях, чувствах и реакциях участников.
		6	Метод, при котором данные собираются с помощью автоматизированных систем мониторинга и алгоритмов искусственного интеллекта.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 5. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между методами сбора информации и их определениями. Запишите правильные пары

Структура		Описание	
А	Линейная	1	Решения принимаются на основе экспертных оценок и научных исследований, что обеспечивает высокую обоснованность управленческих действий.
Б	Функциональная	2	Управление строится по принципу единоначалия: каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, от которого получает приказы и перед которым несёт ответственность.
В	Матричная	3	Специалисты объединяются в группы по функциональному признаку (например, бухгалтерия, кадры, методическая работа), каждый отдел возглавляет функциональный руководитель.
Г	Проектная	4	Сотрудники одновременно подчиняются двум руководителям — функциональному и проектному, что позволяет гибко использовать ресурсы для реализации временных программ (например, фестивалей, выставок, культурных акций).
		5	Учреждение разделено на автономные подразделения по территориальному или профильному принципу (например, филиалы музея, библиотеки в районах), каждое из которых обладает высокой степенью самостоятельности

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий. Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (ПК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Используя функции социально-культурной деятельности, заполните следующую таблицу. Дайте краткую характеристику обозначенных функций.

Вид учреждения	Основные функции	Вспомогательные функции
Библиотека		

Правильный ответ за задание оценивается в 3 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный – 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Ответ:

Для заочной формы обучения – 5 семестр

Контрольная точка 1 - Проектное задание «Разработка комплексной программы развития персонала и управления организационной культурой в учреждении социально-культурной сферы»

Цель задания: разработать комплексную программу, направленную на развитие персонала и управление организационной культурой в конкретном учреждении социально-культурной сферы (например, музей, театр, библиотека, дом культуры, парк развлечений и т. д.).

Задачи:

1. Изучить специфику работы выбранного учреждения социально-культурной сферы и его организационную культуру.
2. Проанализировать потребности и мотивацию сотрудников учреждения.
3. Разработать систему мотивации для различных категорий персонала.
4. Сформулировать стратегию развития организационной культуры с учётом специфики учреждения.
5. Предложить конкретные мероприятия по развитию персонала (тренинги, семинары, мастер-классы и т. п.).
6. Оценить эффективность предложенной программы и разработать механизмы её реализации.
7. Подготовить презентацию разработанной программы.

Требования к выполнению задания:

- Программа должна быть разработана с учётом специфики выбранного учреждения и его организационной культуры.
- Необходимо провести анализ потребностей и мотивации сотрудников, а также определить основные проблемы и вызовы, связанные с управлением персоналом и развитием организационной культуры.
- В программе должны быть предложены конкретные мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников, развитие их профессиональных навыков и компетенций, а также формирование сильной и позитивной организационной культуры.
- Программа должна включать оценку эффективности предложенных мероприятий и механизмы их реализации.
- Презентация программы должна содержать основные результаты анализа, описание программы, ожидаемые результаты и план реализации.

Формат выполнения задания: индивидуальная работа или групповая проектная деятельность (по выбору преподавателя).

Критерии оценки:

- Глубина и качество анализа потребностей и мотивации сотрудников.
- Оригинальность и практическая значимость предложенных мероприятий.
- Обоснованность и реалистичность оценки эффективности программы.
- Качество презентации программы (ясность, логичность, структурированность).
- Соблюдение сроков выполнения задания.

Для заочной формы обучения – 4 семестр
Контрольная точка 2 (тестовые задания)

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 1

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 1 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая функция организационной культуры способствует формированию чувства принадлежности к организации?

- А) Интегративная.
- Б) Адаптивная.
- В) Регулирующая.
- Г) Ориентирующая.

Ответ:

Задание 2 (УК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В чём разница между руководством и лидерством?

- А) Руководство основано на формальной власти, а лидерство – на авторитете;
- Б) Руководство связано с управлением, а лидерство – с влиянием;
- В) Руководство ориентировано на задачи, а лидерство – на людей;
- Г) Руководство краткосрочно, а лидерство долгосрочно.

Ответ:

Задание 3 (ОПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Окружающие организацию и находящиеся внутри нее объекты, в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации, представляют собой ...

- А) организационные ценности
- Б) организационную культуру
- В) имидж организации
- Г) материальные ценности
- Д) ресурсы

Повышенный. Задание закрытого типа на определение последовательности

Задание 4. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Определите последовательность определения компетентности претендентов на выполнение определенных должностных обязанностей

- А) Выработка модели должности
- Б) Анализ информации,
- В) Сбор информации о кандидатах
- Г) Введение в должность
- Д) Выбор и назначение на должность.

Запишите правильный ответ

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

Этапы				
1	2	3	4	5

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 2 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 5. (ПК-2.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между типами мотивации и их определениями.

Запишите правильные пары

Тип мотивации		Определение	
А	Внешняя мотивация	1	Связана с удовлетворением личных потребностей работника: признанием, чувством значимости, интересом к содержанию труда, возможностью самореализации.
Б	Внутренняя мотивация	2	Обусловлена стремлением сотрудника избежать наказания, сохранить рабочее место или получить материальное вознаграждение, не связанное с интересом к самой деятельности.
В	Социальная мотивация	3	Основана на желании работника быть частью коллектива, поддерживать хорошие отношения с коллегами, получать признание в команде и уважение со стороны руководства.
Г	Профессиональная мотивация	4	Связана с использованием автоматизированных систем оценки эффективности и алгоритмов искусственного интеллекта для анализа производительности.
		5	Направлена на повышение квалификации, карьерный рост, освоение новых компетенций и достижение признания в профессиональной среде.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (УК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Как Вы оцениваете следующее высказывание Т. Питерса и Р. Уотермена: «Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей»? Поясните ответ.

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.

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 2

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое ценности в контексте организационной культуры?

- Принципы, которые лежат в основе поведения сотрудников.
- Нормы поведения, которые приняты в организации.
- Символы, которые используются для передачи информации.
- Ритуалы, которые проводятся в организации.

Ответ:

Задание 2 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что такое кадровый резерв?

- Группа сотрудников, которые потенциально могут занять руководящие

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

должности в организации.

б) Сотрудники, которые уже занимают руководящие должности.

в) Специалисты, которые обладают уникальными навыками и знаниями.

г) Трудовые ресурсы, претендующие на должность в организации и стоящие на учете в государственной службе занятости.

Ответ:

Задание 3 (ОПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой метод используется для анализа сложных ситуаций с большим количеством переменных?

а) Мозговой штурм.

б) Декомпозиция.

в) Системный анализ.

г) Дельфийский метод.

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление последовательности

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 4. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите последовательность

Установление последовательности подготовки и проведения инспекторской проверки

А) Принятие организационных мер по результатам проверки

Б) Разработка плана проверки.

В) Определение круга исполнителей.

Г) Информационное обеспечение

Д) Проведение проверки

Е) Методическое обеспечение и инструктаж.

Ж) Подготовка итогового документа

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

Этапы						
1	2	3	4	5	6	7

Задание 5. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между терминами и их определениями. Запишите правильные пары

Метод		Определение	
А	Руководство	1	Процесс, в ходе которого человек оказывает влияние на других, вдохновляет и мотивирует их на достижение общей цели, опираясь на личное обаяние, авторитет и видение будущего.
Б	Лидерство	2	Система управления, основанная на официальных полномочиях, иерархии и ответственности, направленная на достижение организационных целей посредством планирования, организации, контроля и координации.
В	Администрирование	3	Деятельность по реализации управленческих решений, поддержанию

			порядка, соблюдению правил и регламентов, а также обеспечению стабильности функционирования учреждения.
Г	Менеджмент	4	Комплекс управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль), направленных на эффективное использование ресурсов для достижения целей социально-культурной организации.
		5	Форма взаимодействия, при которой основной упор делается на соблюдение норм и правил, а инициатива сотрудников поощряется только в рамках установленных процедур

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Высокий. Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (ОПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Как Вы оцениваете следующее высказывание Т. Питерса и Р. Уотермена: «Организовывать – это значит сначала оценить возможность, а уж потом ставить задачу». Верно ли это? Поясните ответ.

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.

Контрольная точка 10 баллов

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (ПК-1.1)

Фактор, не влияющий на организационную культуру

- А) идеальные цели
- Б) разделяемые идеи и ценности
- В) выдающиеся деятели и ролевые модели
- Г) сложность выполняемых работ

Ответ:

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 балл за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 2 (ПК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какие методы оценки персонала существуют?

- а) Ассессмент-центр, тестирование, интервью, наблюдение.
- б) Аттестация, анализ результатов работы, обратная связь.
- в) Мотивация, стимулирование, поощрение.
- г) Обучение, развитие, карьерный рост.

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Что такое конфликт в коллективе?

- а) Столкновение интересов, мнений, позиций между сотрудниками.
- б) Отсутствие корпоративной культуры.

- в) Неэффективное управление персоналом.
г) Несоблюдение корпоративных норм и ценностей.

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 4. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите последовательность этапов мотивационного процесса

А) Возникновение у человека потребности, т.е. ощущения необходимости чего-либо

Б) Определение целей (направления) деятельности. Здесь оценивается объем предстоящей деятельности, величина ее результата, размер вознаграждения за достижения результата и степень удовлетворения потребности ожидаемым вознаграждением

В) Поиск путей устранения потребности - ее удовлетворения, подавления или игнорирования. Для удовлетворения потребности необходимо выполнить определенные действия

Г) Устранение потребности (ее полное, частичное удовлетворение либо отсутствие удовлетворения)

Д) Деятельность по достижению целей

Е) Получение вознаграждения

Запишите выбранные буквы под соответствующими этапам цифрами:

1	2	3	4	5	6

Задание 5. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Установите соответствие между компонентами профессиональной компетентности и их определениями. Запишите правильные пары

Компонент		Определение	
А	Профессиональные знания	1	Способность вдохновлять коллектив, мотивировать сотрудников, управлять конфликтами и формировать положительный психологический климат в команде.
Б	Управленческие навыки	2	Знание законодательства в сфере культуры, образования и социальной сферы, основ проектной деятельности, принципов бюджетирования, маркетинга и цифровых технологий.
В	Личностные качества	3	Навыки планирования, организации, контроля, принятия решений, управления ресурсами и реализации культурных проектов
Г	Коммуникативные навыки	4	Способность к эффективному взаимодействию с различными аудиториями: сотрудниками, зрителями, партнёрами, представителями власти; владение навыками публичных выступлений, деловой переписки и медиакоммуникации.
Д	Инновационная активность	5	Готовность внедрять новые идеи, технологии и форматы работы, способность к креативному мышлению, поиску нестандартных решений и

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 2 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Правильный ответ за задание оценивается в 3 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 2 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

			адаптации к изменениям.
		6	Умение работать с большими данными и алгоритмами искусственного интеллекта для анализа поведения пользователей и прогнозирования спроса

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий. Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 6. (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Внимательно прочитайте приведённый ниже кейс, описывающий ситуацию в городском Доме культуры. В тексте допущены три ошибки, противоречащие основным принципам и современным подходам менеджмента в сфере социально-культурной деятельности.

Кейс:

Руководство Дома культуры решило повысить посещаемость мероприятий среди молодёжи. Была разработана программа «Культура для всех», включающая проведение концертов, мастер-классов и кинопоказов. Однако при её реализации были приняты следующие решения:

- Программа разрабатывалась исключительно администрацией учреждения без привлечения целевой аудитории и деятелей культуры.
- Все мероприятия проводятся по единому расписанию: в будние дни в 10:00, так как в это время основные залы свободны.
- Обратная связь с посетителями не собирается, поскольку руководитель считает, что «настоящая культура не должна подстраиваться под вкусы публики».
- Для продвижения используются только печатные афиши, размещаемые на досках объявлений в здании учреждения.

Задание:

Выявите три ошибки в управленческом подходе, описанном в кейсе. Для каждой ошибки:

- укажите, в чём она заключается;
- объясните, почему она противоречит принципам современного менеджмента в социально-культурной сфере;
- предложите корректное управленческое решение.

Ответ:

1.4.2 Перечень тем курсовых работ

1. Анализ и совершенствование системы управления персоналом как средство повышения конкурентоспособности учреждения культуры (на примере...).
2. Управление инновационной деятельностью учреждений культуры.
3. Значение связей с общественностью в деятельности учреждения культуры (на примере...).
4. Имидж учреждения культуры и пути его формирования (на примере ...).
5. Информационные технологии в современном пространстве учреждений культуры (на примере...).
6. Использование информационных технологий в организации деятельности культурно-досуговых учреждений.
7. Организация отдыха и развлечений в культурно-досуговых учреждениях.

8. Технологии управления учреждениями культурно-досуговой сферы (на примере музея, кинотеатра, парков отдыха или др.).
9. Развитие технологий социально-культурной деятельности с различными группами населения.
10. Разработка бизнес-плана учреждения культуры.
11. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами в культурно-досуговых учреждениях (на примере...).
12. Разработка стратегии развития учреждения социально-культурной сферы.
13. Рекламная деятельность в учреждении культурно-досуговой сферы.
14. Современные направления по организации и управлению коммерческой деятельностью в учреждениях культуры.
15. Организация разработки и принятия управленческих решений в учреждении культуры.
16. Стратегия, тактика и планирование рекламной кампании в культурно-досуговых учреждениях.
17. Организация проектной деятельности в учреждении культурно-досуговой сферы.
18. Конфликты как фактор управления социальной динамикой учреждения культуры.
19. Управление мотивацией персонала в учреждениях культуры.
20. Управление подбором и отбором персонала в учреждениях культуры.
21. Технология формирования и развития творческих коллективов в учреждениях культуры.
22. Фандрайзинговая деятельность как ресурс развития учреждения культуры.
23. Формирование и развитие управленческой команды учреждения культуры как средство повышения его конкурентоспособности.
24. Формирование конкурентоспособной кадровой политики культурно-досугового учреждения.
25. Управление экономическими процессами в учреждениях культуры.
26. Социально-культурная деятельность как объект управления в учреждениях культурно-досуговой сферы.
27. Формирование организационной культуры учреждения культуры.
28. Формирование имиджа руководителя культурно-досугового учреждения.
29. Планирование деятельности культурно-досугового учреждения.
30. Стратегическое планирование в культурно-досуговых учреждениях.
31. Проектирование организационной структуры учреждения культуры.
32. Проблемы процесса делегирования полномочий в учреждениях культуры.
33. Использование мотивационных основ в менеджменте учреждений культуры.
34. Управление качеством и контроль в культурно-досуговых учреждениях.
35. Роль коммуникаций в менеджменте учреждений культуры.
36. Управленческая информация в менеджменте социально-культурных организаций.
37. Роль лидерства в учреждении культурно-досуговой сферы.
38. Формирование трудового коллектива учреждений культуры.
39. Управление рабочим временем руководителя культурно-досуговых учреждений.
40. Организация рабочего места руководителя культурно-досугового учреждения.
41. Аттестация персонала культурно-досугового учреждения.
42. Оценка труда персонала культурно-досугового учреждения.
43. Кадровое планирование культурно-досугового учреждения.
44. Развитие персонала культурно-досугового учреждения.
45. Кадровая политика культурно-досугового учреждения.
46. Адаптация персонала культурно-досугового учреждения.
47. Командный менеджмент культурно-досугового учреждения.
48. Стил ь работы менеджера учреждения культуры и управление изменениями.

49. Социально-экономическая поддержка в системе персонального менеджмента в учреждениях культуры.
50. Управление изменениями в учреждениях культуры в период цифровизации.

6.4.3. Критерии оценки курсовой работы

К защите курсовой работы допускаются обучающиеся, выполнившие все требования учебного плана и программы по дисциплине «Менеджмент в социально-культурной деятельности».

Таблица 6.1 – Критерии оценки курсовой работы

Оценка	Балл	Критерий
Отлично	90-100	Выставляется за курсовую работу, в которой: 1) в полном объеме используется основная, периодическая литература, интернет-ресурсы, нормативно-правовая база по теме исследования; 2) дано теоретическое обоснование актуальной темы и анализ современного состояния темы исследования; 3) показано применение научных методик, обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами, сделаны выводы и даны практические рекомендации; 4) работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.); 5) соблюдался график выполнения курсовой работы. (Выполнено 95-100% условий и требований к курсовым работам).
Хорошо	74-89	Выставляется в случае, если: 1) в полном объеме используется основная, периодическая литература, интернет-ресурсы, нормативно-правовая база по теме исследования; 2) дано теоретическое обоснование актуальной темы и анализ современного состояния темы исследования; 3) показано применение научных методик, но недостаточно обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами, сделаны выводы и даны практические рекомендации; 4) работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.); 5) соблюдался график выполнения курсовой работы. (Выполнено 74-89% условия и требований курсовым работам).
Удовлетворительно	60-73	Выставляется в случае, если: 1) библиографический список по теме исследования ограничен; 2) дано теоретическое обоснование актуальной темы; 3) показано применение научных методик, но недостаточно обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами;

		4) работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.); 5) график выполнения курсовой работы соблюдался частично. (Выполнено 55-69% условий и требований к курсовым работам)
Неудовлетворительно	0-59	В иных случае работа не допускается к защите. (Выполнено менее 59% условий и требований к курсовым работам).

**6.4.3. Контрольные задания или иные материалы к промежуточной аттестации
4 семестр ОФО, 5 семестр ЗФО - 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-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Что является основной целью менеджмента в социально-культурной сфере?

- а) Получение прибыли.
- б) Удовлетворение культурных потребностей общества.
- в) Развитие творческого потенциала сотрудников.
- г) Создание условий для самореализации личности.

Ответ:

Задание 2 (ОПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какие методы используются в менеджменте социально-культурной сферы?

- а) Административные, экономические, социально-психологические.
- б) Организационные, распорядительные, дисциплинарные.
- в) Мотивационные, стимулирующие, развивающие.
- г) Информационные, коммуникативные, аналитические.

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какие действия, проводимые службой кадров, не относятся к поиску новых сотрудников:

- А) анализ состояния рынка труда, выявление нужных сегментов рынка для поиска кандидатов и методов их привлечения (размещение объявлений, проведение «дней открытых дверей», «дней карьеры», работа с учебными заведениями и т.д.);
- Б) формирование и утверждение бюджета на подбор специалистов;
- В) подготовка текстов рекламных объявлений для СМИ;
- Г) разработка и утверждение методик отбора (подготовка бланков анкет, тестов, определение способов испытаний, а также времени собеседований, согласование процедур с руководителями подразделений).
- Д) разработка программы адаптации и мотивации новых сотрудников совместно с начальниками отделов.

Ответ:

Задание 4 (УК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?

- А) школа научного управления
- Б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
- В) административная или классическая школа управления
- Г) школа науки управления или математическая школа управления

Ответ:

Задание 5 (ПК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какие ОСУ нельзя отнести к структурам механического типа?

- А) линейные

- Б) линейно-штабные
В) дивизиональные
Г) проектные

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 6. (УК-2.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Из предложенного перечня ценностей заполните таблицу (внесите их цифровые обозначения):

1.Потребители	2.Ценности - Акционеры	3.Ценности - Работники

А.Совершенство: мы используем все возможности для достижения самого высокого уровня профессионализма и постоянно ищем новые пути совершенствования

Б.Ответственность: мы выполняем то, что обещаем, и мы честны с нашими клиентами, поскольку именно их доверие является нашим наиболее ценным достижением.

В.Инновативность: мы предлагаем наиболее современные технологии и представляем услуги, которые удовлетворяют постоянно возрастающие потребности наших клиентов.

Г.Эффективность: мы работаем так, чтобы отдача от нашей деятельности была максимальной.

Д.Сотрудничество: мы – команда единомышленников, которая работает для наших клиентов, придерживаясь высокого уровня деловой этики и эффективного взаимодействия.

Е.Простота: мы разрабатываем и предлагаем услуги, которые максимально полезны для наших клиентов и легки для понимания и использования.

Ж.Профессионализм: мы – компетентные специалисты, ответственные по отношению к клиентам, партнерам и нашим коллегам.

З.Прозрачность – мы предоставляем нашим акционерам полную и достоверную информацию.

Запишите выбранные буквы под соответствующими цифрами:

1	2	3

Задание 7. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Сопоставьте роль организации в обществе и их определение. Запишите правильные пары

Характеристики		Психологические особенности	
А	Экономическая	1	Сохранение и развитие культурного наследия, проведение культурных мероприятий
Б	Социальная	2	Создание рабочих мест, производство товаров и услуг, уплата налогов.
В	Культурная	3	Помощь нуждающимся, поддержка образования и здравоохранения.
		4	Формирование у сотрудников чувства принадлежности, мотивации к творческой самореализации и вовлечённости в профессиональную среду

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Полное совпадение с верным ответом оценивается в 3 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 8. (ПК-2.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Сопоставьте элементы системы управления организации и их определение.

Запишите правильные пары

Характеристики		Психологические особенности	
А	Учет	1	Деятельность по сопоставлению фактических результатов с плановыми показателями, выявлению отклонений и принятию корректирующих мер.
Б	Отчетность	2	Формализованное представление результатов деятельности учреждения в установленной форме для руководства, учредителя, контролирующих органов и общественности.
В	Контроль	3	Процесс сбора, регистрации и систематизации количественных и качественных показателей деятельности учреждения (посещаемость, количество мероприятий, расходы, кадровый состав)
Г	Мониторинг	4	Процесс формирования у сотрудников чувства принадлежности к учреждению и вовлеченности в его миссию.
Д	Аудит	5	Независимая проверка достоверности финансовой и управленческой отчетности, эффективности использования ресурсов и соблюдения нормативных требований.
		6	Системное, непрерывное наблюдение за ходом реализации программ и проектов, включающее сбор и анализ данных в режиме реального времени.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 9. (УК-2.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Соотнесите черты лидера по его типу. Запишите правильные пары

Характеристики		Психологические особенности	
А	Интерактивный	1	Мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью
Б	Атрибутивный	2	В силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей.
В	Харизматический	3	Выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних.
Г	Лидер-реформатор	4	Руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании
		5	Лидер принимает все решения самостоятельно, не учитывая мнение

			подчинённых, и полагается на формальные полномочия
--	--	--	--

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 10 (ПК-2.2)

Прочитайте текст и установите соответствие Сопоставьте основные компоненты модульного обучения с соответствующим описанием. Запишите правильные пары

Характеристики		Компоненты модульного обучения	
А	Процесс, в котором обучающийся получает информацию о своих успехах и недостатках.	1	Модуль
Б	Часть учебного курса, фокусирующаяся на определенной теме или навыке.	2	Цели обучения
В	Задачи и результаты, которые необходимо достичь в процессе обучения.	3	Оценивание
Г	Работа, выполняемая обучающимся вне классного времени для закрепления материала.	4	Самостоятельная работа
Д	Метод проверки усвоения знаний и навыков.	5	Обратная связь
		6	Вовлеченность

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 11 (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Ситуация:

В учреждении социально-культурной деятельности (например, в театре, музее, библиотеке) возник конфликт между двумя сотрудниками из-за распределения обязанностей и ресурсов. Один сотрудник считает, что его коллега не выполняет свою часть работы и присваивает себе результаты общих усилий. Второй сотрудник утверждает, что первый не признаёт его вклад и не учитывает его мнение при принятии решений.

- Определите тип конфликта.
- Предложите методы диагностики конфликта.
- Выберите наиболее подходящие методы разрешения конфликта и обоснуйте свой выбор.

Ответ:

Задание 12. (УК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Используя функции социально-культурной деятельности, заполните следующую таблицу. Дайте краткую характеристику обозначенных функций.

Вид учреждения	Основные функции	Вспомогательные функции
Музей		

Ответ:

Задание 13 (ОПК-1.3)

Ниже приведён фрагмент аналитического отчёта руководителя культурно-досугового центра «Гармония» о результатах деятельности учреждения за 2026 год. В тексте содержатся 3 ошибки, связанные с неправильным пониманием критериев и методов оценки эффективности менеджмента в социально-культурной сфере.

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.

Ваша задача:

- Внимательно прочитайте текст.
- Найдите ошибки.
- Укажите номер предложения с ошибкой.
- Объясните, в чём заключается ошибка.
- Предложите правильный подход к оценке – эффективности в данном случае.

Текст отчета:

1) За отчётный период посещаемость учреждения выросла на 35 % по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о высокой эффективности управления.

2) Мы получили максимальную прибыль, так как стоимость абонементов была повышена на 20 %, что положительно сказалось на финансовом результате.

3) Все мероприятия прошли в установленные сроки, что подтверждает высокий уровень организационной дисциплины.

4) Количество жалоб от посетителей сократилось до нуля, следовательно, качество предоставляемых услуг находится на высшем уровне.

5) В результате оптимизации штата удалось сократить расходы на оплату труда на 15 %, что повысило экономическую эффективность управления.

6) В 2023 году было реализовано 98 % запланированных проектов, что говорит о высокой результативности управленческой деятельности.

ВАРИАНТ 2

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая функция менеджмента является наиболее важной в социально-культурной сфере?

- а) Планирование.
- б) Организация.
- в) Мотивация.
- г) Контроль.

Ответ:

Задание 2 (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какой метод основан на использовании материальных стимулов для повышения эффективности труда?

- а) Экономический.
- б) Социально-психологический.
- в) Административный.
- г) Информационный.

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Проект рабочего места не является:

- А) основой для разработки, корректировки должностной инструкции;
- Б) основой для оценки эффективности работы;
- В) для выявления соответствия работника занимаемой должности;
- Г) основой для принятия решения о продвижения по службе;
- Д) для принятия управленческого решения об отборе кандидатов в кадровый резерв

Ответ:

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Задание 4 (ПК-2.1)**Прочитайте текст и выберите правильный ответ**

SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- А) конкурентных преимуществ
- Б) сильных сторон фирмы
- В) благоприятных возможностей для бизнеса
- Г) слабых сторон организации

Ответ:

Задание 5 (ОПК-1.2)**Прочитайте текст и выберите правильный ответ**

В процессе межличностного общения менеджер использует язык:

- А) официальный и просторечный
- Б) жестов и мимики
- В) вербальный и невербальный
- Г) деловой и общепринятый

Ответ:

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия**Задание 6. (УК-2.2)****Прочитайте текст и установите соответствие**

Соотнесите методы принятия решений с их характеристиками. Запишите правильные пары

Метод		Характеристика	
А	Интуитивный	1	Основан на коллективном обсуждении и генерации идей.
Б	Основанный на суждениях	2	Опирается на накопленный опыт и интуицию лица, принимающего решение.
В	Рациональный	3	Предполагает анализ ситуации, формулировку целей, оценку альтернатив и выбор наилучшего решения.
Г	Коллективный	4	Основывается на знаниях и опыте экспертов, но может быть ограничен субъективными предубеждениями.
		5	Использует математические модели, статистический анализ и алгоритмы для минимизации рисков и повышения точности решений.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 7. (ОПК-1.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Определить, к какому виду контроля относится каждый из приведённых ниже примеров. Запишите правильные пары

Вид контроля		Психологические особенности	
А	Предварительный	1	Проверка готовности учреждения культуры к проведению мероприятия (наличие оборудования, декораций, костюмов и т. д.).
Б	Текущий	2	Анализ результатов проведения

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

			мероприятия (отзывы участников, оценка качества организации и т. п.).
В	Заключительный	3	Регулярный мониторинг посещаемости мероприятий учреждения культуры.
		4	Оценка эффективности реализации проекта в сфере культуры по завершении его срока.
		5	Контроль за соблюдением сроков выполнения задач в рамках подготовки к мероприятию.
		6	Аудит финансовых отчётов учреждения культуры за определённый период.
		7	Проверка соответствия программы мероприятия целям и задачам проекта.
		8	Мониторинг удовлетворённости посетителей качеством услуг учреждения культуры.
		9	Ревизия документации учреждения культуры на соответствие законодательным требованиям.
		10	Отслеживание изменений в интересах и потребностях целевой аудитории учреждения культуры.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Задание 8. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите тип мотивации с соответствующим описанием. Запишите правильные пары

Тип мотивации		Описание	
А	Внешняя	1	Направлена на развитие компетенций, карьерный рост, участие в инновационных проектах и признание в профессиональной среде.
Б	Внутренняя	2	Обеспечивается путём строгого контроля, систематических проверок и применения санкций за невыполнение обязанностей
В	Социальная	3	Связана с потребностью в хорошем микроклимате в коллективе, уважении со стороны коллег, чувстве принадлежности к команде и общественном признании.
Г	Профессиональная	4	Стимулируется за счёт материального вознаграждения, премий, карьерного роста, похвалы со стороны руководства и признания в коллективе.
		5	Основана на стремлении сотрудника к самореализации, личностному росту, интересе к содержанию труда и ощущении смысла своей деятельности.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9. (ПК-2.1)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Сопоставьте каждый элемент организационно-экономических условий с соответствующим описанием. Запишите правильные пары

Элемент		Описание	
А	Финансовое обеспечение	1	Определяет распределение функций, полномочий и ответственности между подразделениями и сотрудниками учреждения.
Б	Организационная структура	2	Включает бюджетное финансирование, гранты, спонсорскую поддержку, доходы от хозяйственной деятельности и целевые поступления.
В	Кадровое обеспечение	3	Направлено на формирование у сотрудников чувства принадлежности к учреждению и вовлечённости в его миссию.
Г	Материально-техническая база	4	Основано на нормативно-правовых актах, уставе учреждения, локальных нормативных актах и стандартах качества.
Д	Правовое регулирование	5	Включает в себя здания, оборудование, инвентарь, программное обеспечение и коммуникационные системы, необходимые для реализации культурных программ.
		6	Обеспечивается наличием квалифицированного персонала, системой подбора, адаптации, обучения и мотивации сотрудников.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 10. (ОПК-1.2)**Прочитайте текст и установите соответствие**

Сопоставьте каждый тип плана (А, Б) с соответствующим примером. Запишите правильные пары. Запишите правильные пары

Элемент		Описание	
А	Стратегический план	1	Развитие сети филиалов библиотеки в районах города в течение 5 лет для повышения доступности культуры.
Б	Тактический план	2	Проведение месячника читательской активности с участием школ и детских садов в рамках реализации стратегии привлечения молодёжи.
		3	Разработка пятилетней программы развития культурно-досугового центра с целью расширения охвата аудитории, внедрения цифровых сервисов и повышения качества услуг.
		4	Организация и финансирование цикла мастер-классов по народному творчеству в текущем квартале.
		5	Повышение квалификации сотрудников учреждения по программе «Цифровая грамотность» в течение года.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом соответствия

Задание 11 (ОПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ситуация:

В современном обществе социально-культурная деятельность становится всё более актуальной и востребованной. Она включает в себя организацию и проведение мероприятий, направленных на развитие культурной жизни общества, формирование культурных ценностей и норм, а также на создание условий для самореализации и самовыражения личности.

Для успешной реализации социально-культурной деятельности необходимы квалифицированные специалисты, обладающие определёнными знаниями, умениями и навыками. В связи с этим возникает вопрос о том, какой должна быть модель специалиста социально-культурной деятельности и как она должна соотноситься с моделью обучения.

Задание:

Разработать модель специалиста социально-культурной деятельности, которая будет соответствовать требованиям современного общества. Определить основные квалификационные характеристики специалиста и предложить модель обучения, которая позволит подготовить таких специалистов.

Ответ:

Задание 12 (ПК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Ситуация:

Муниципальное бюджетное учреждение культуры (МБУК) «Культурный центр» находится в небольшом городе и нуждается в дополнительных ресурсах для развития своей деятельности. В центре проводятся различные мероприятия, работают кружки и секции, но из-за ограниченного финансирования многие проекты не могут быть реализованы.

Руководство центра решает обратиться за грантовой поддержкой к различным фондам и организациям. Однако, они не знают, с чего начать, какие фонды существуют и какие требования предъявляются к заявителям.

Задание:

- 1) Определите основные виды грантовых фондов и их особенности.
- 2) Разработайте критерии отбора проектов для получения грантов.
- 3) Разработайте стратегию подачи заявки на получение гранта.

Ответ:

Задание 13 (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Современная система культурного обслуживания требует от коллективов учреждений эффективного владения инструментами современного менеджмента в сфере культуры. Одним из них является планирование деятельности организаций культуры.

Какие документы и информационные источники следует проанализировать, прежде чем приступить к планированию деятельности дворца культуры?

Какие этапы содержит функция планирования? Обоснуйте ответ.

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.

ВАРИАНТ 3

Уровни сложности заданий

Базовый. Задания с выбором ответа

Задание 1 (УК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какой стиль управления наиболее эффективен в социально-культурной сфере?

- а) Авторитарный.
- б) Демократический.
- в) Либеральный.
- г) Командный.

Ответ:

Задание 2 (ОПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какой принцип предполагает учет интересов и потребностей всех участников социально-культурного процесса?

- а) Принцип демократизма.
- б) Принцип толерантности.
- в) Принцип системности.
- г) Принцип мотивации.

Ответ:

Задание 3 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль - это:

- А) функции менеджмента;
- Б) задачи менеджмента;
- В) аспекты менеджмента;
- Г) принципы менеджмента.

Ответ:

Задание 4 (УК-2.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Преимуществами (достоинствами) бюрократической системы являются:

- А) уровень заработной платы руководителя организации
- Б) предсказуемость, производительность, универсальность;
- В) формализм, строгая иерархия, волокита;
- Г) некомпетентность, контроль, принуждение;
- Д) власть, главенство должности, жесткость.

Ответ:

Задание 5 (ПК-1.1)

Прочитайте текст и выберите правильный ответ.

Какая стратегия управления конфликтом предполагает поиск взаимовыгодного решения?

- А) Сотрудничество;
- Б) Компромисс;
- В) Избегание;
- Г) Приспособление

Ответ:

Критерии оценивания

Полное совпадение с верным ответом оценивается 2 балла, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Повышенный. Задание закрытого типа на установление соответствия
Задание 6. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите следующие роли среди членов команд. Запишите правильные пары

Полное совпадение с верным ответом оценивается 3 балла за каждый вопрос, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

Вид		Роль	
А	Инициатор (генератор идей)	1	Человек, который систематизирует мысли других, проясняет цели, предлагает структуру обсуждения и помогает команде прийти к решению.
Б	Организатор (координатор)	2	Участник, который генерирует новые идеи, предлагает нестандартные решения и вдохновляет команду на творчество.
В	Критик (оценщик)	3	Человек, ответственный за распределение задач, контроль сроков и эффективное использование ресурсов.
Г	Миротворец (сплочённость команды)	4	Участник, который анализирует сильные и слабые стороны идей, оценивает риски и реалистичность предложений.
Д	Исполнитель (доводящий дело до конца)	5	Человек, который стремится сглаживать конфликты, поддерживать позитивную атмосферу и способствовать сплочению коллектива.
		6	Следит за соблюдением правил и формальных процедур, не допускает отклонений от регламента

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 7. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Сопоставьте основные виды контроля с соответствующим описанием.
 Запишите правильные пары

Характеристики		Принципы инклюзивного образования	
А	Государственный	1	Деятельность, осуществляемая государственными органами и направленная на обеспечение соблюдения законодательства и нормативных требований.
Б	Общественный	2	Процесс, в котором граждане участвуют в контроле за деятельностью государственных органов и учреждений.
В	Контроль со стороны граждан	3	Механизм, позволяющий гражданам и общественным объединениям следить за работой государственных органов.
Г	Самоконтроль	4	Система, при которой учреждения самостоятельно контролируют свою деятельность с целью обеспечения качества предоставляемых услуг.
			Обеспечение доступности образовательной среды для всех участников, включая лиц с

			ограниченными возможностями здоровья.
--	--	--	---------------------------------------

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 8. (ПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Соотнесите типы структур управления с их основными характеристиками.

Запишите правильные пары

Характеристики		Принципы инклюзивного образования	
А	Линейная структура	1	Основана на разделении управления по функциональным областям (например, финансы, культура, образование), с выделением специализированных подразделений.
Б	Функциональная структура	2	Предполагает создание временных команд для реализации конкретных культурных или социальных проектов с последующим их роспуском.
В	Линейно-функциональная структура	3	Характеризуется строгой иерархией, где каждый руководитель подчиняется только одному вышестоящему начальнику без разделения функций.
Г	Проектная структура	4	Комбинирует линейное управление с привлечением функциональных специалистов для консультаций и поддержки.
Д	Проектная структура	5	Обеспечивает гибкость за счет двойного подчинения сотрудников: руководителю проекта и функциональному начальнику.
		6	Использует централизованное управление с акцентом на административные функции, игнорируя специфику культурной деятельности.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9. (ОПК-1.2)

Прочитайте текст и установите соответствие

Определить, к какому виду плана относится каждый из приведённых ниже примеров. Запишите правильные пары

Вид контроля		Психологические особенности	
А	Стратегический план	1	Разработка пятилетней программы развития библиотеки с целью расширения охвата аудитории, внедрения цифровых сервисов и повышения качества обслуживания.
Б	Тактический план	2	Организация цикла лекций и мастер-классов по краеведению в рамках реализации стратегии привлечения молодёжи в течение текущего квартала.
		3	Проведение ежедневной уборки и технического обслуживания помещений учреждения культуры.

		4	Формирование бюджета на следующий год с распределением средств по направлениям деятельности.
		5	Подготовка и проведение фестиваля народного творчества в рамках годового культурного календаря.
		6	Разработка концепции создания сети мобильных культурных центров в отдалённых районах на ближайшие 5 лет.
		7	Обучение сотрудников работе с новым программным обеспечением для учёта читателей в течение полугода.
		8	Оценка эффективности реализованных проектов за прошлый год.
		9	Планирование посещений волонтерами пожилых людей в рамках социальной программы на месяц.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б

Задание 10. (УК-2.2)

Соотнесите этапы управления организационными изменениями с их основными характеристиками. Запишите правильные пары

Вид контроля		Психологические особенности	
А	Диагностика и планирование изменений	1	Проведение опроса сотрудников об их готовности к использованию цифровых инструментов
Б	Реализация изменений	2	Анализ финансовых затрат на изменения после завершения внедрения нового проекта
В	Мотивация и вовлечение персонала	3	Рассылка информационных бюллетеней о предстоящих изменениях в расписании культурных программ.
Г	Оценка и корректировка результатов	4	Установка нового программного обеспечения для управления мероприятиями в учреждении культуры.
Д	Коммуникация и информирование	5	Проведение встреч с сотрудниками для обсуждения преимуществ перехода на онлайн-форматы.
		6	Сбор данных о текущем уровне удовлетворенности посетителей культурных мероприятий для разработки плана модернизации.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Высокий Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 11 (ПК-1.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Правильный ответ за задание оценивается в 5 баллов, если допущена одна ошибка \ неточность \

Ситуация:

В одном из учреждений социально-культурной сферы необходимо принять меры по стабилизации кадров. Какие методы менеджмента следует использовать? Сформулируйте основные мероприятия по стабилизации кадров.

ответ правильный, но не полный - 3 балла, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Ответ:

Задание 12. (ОПК-1.3)

В предложенном тексте содержатся ошибки, связанные с теоретическими аспектами управления организационной культурой в социально-культурной деятельности. Прочитайте текст внимательно, определите ошибки и укажите их номера с кратким объяснением.

Текст с ошибками:

1. Организационная культура в учреждениях социально-культурной деятельности формируется исключительно через директивные указания руководства и не зависит от сотрудников.
2. Управление организационной культурой не требует учета культурных традиций и ценностей аудитории, так как главная цель – повышение производительности.
3. Внедрение изменений в организационную культуру можно осуществить быстро, без этапов подготовки и обратной связи от персонала.

Задание 13. (ПК-2.3)

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Инновационная среда представляет собой определенную морально - психологическую обстановку, подкрепленную комплексом мер организационного, методического, педагогического, психологического и эргономического характера, обеспечивающих введение инноваций в образовательный процесс учебного заведения.

Назовите общие характеристики инновационной среды организаций социально-культурной сферы. Что руководитель организации социально-культурной сферы может предпринять по созданию благоприятной инновационной среды? Обоснуйте ответ

Ответ:

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

Основная литература

1. Баканов, Е. А. Основы менеджмента социально-культурной деятельности : практикум для обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 «Социально-культурная деятельность», профиль подготовки «Менеджмент социально-культурной деятельности», квалификация (степень) выпускника «бакалавр» / Е. А. Баканов. — Кемерово : Кемеровский государственный институт культуры, 2022. — 104 с. — ISBN 978-5-8154-0658-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138292.html>.

2. Молчанова, Н. В. Менеджмент социально-культурной деятельности : учебное пособие / Н. В. Молчанова. — Москва : ВГУК им. С.А. Герасимова, 2023. — 140 с. — ISBN 928-5-6049111-5-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/462446>.

3. Теория и практика современного менеджмента: научное издание / В. Д. Андреев, М. А. Боков, Н. С. Матющенко [и др.]; под редакцией В. И. Шаповалов. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 265 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/58323.html>.

4. Основы менеджмента : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/251966>

5. Павлова, И. О. Основы менеджмента : учебное пособие / И. О. Павлова, М. А. Скороход. — Самара : Самарский университет, 2021. — 80 с. — ISBN 978-5-7883-1652-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/256886>

Дополнительная литература

1. Белошапка, Р. А. Теоретические основы проектов и программ в социально-культурной сфере : учебно-методическое пособие: направление подготовки 51.04.03 Социально-культурная деятельность, направленность «Менеджмент социально-культурных проектов и программ» / Р. А. Белошапка. — Сургут : Сургутский государственный педагогический университет, 2021. — 88 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/131821.html>.

2. Шихалиева, Д. С. Менеджмент: задания, кейсы, тесты : учебное пособие / Д. С. Шихалиева, Е. М. Бабанова. — Москва : РГУ Соцтех, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315182>.

3. Менеджмент. Современные проблемы и решения : учебное пособие для вузов / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, Н. М. Винтер [и др.]. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 164 с. — ISBN 978-5-507-50159-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/440087>.

Интернет-ресурсы:

1. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент». — (<http://ecsocman.hse.ru/>).

2. Административно-управленческий портал. — (<http://www.aup.ru>).

3. Библиотека менеджмента. — (<http://management-rus.ru/management.php>).

4. Университетская электронная библиотека In Folio <http://infolio.asf.ru/index.asp>

5. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <http://e.lanbook.com>

6. Электронно-библиотечная система «ЭБС IPRBooks» <http://www.iprbookshop.ru>

7. Библиотека учебной и научной литературы. Русский Гуманитарный Интернет Университет – WWW.I:U.RU

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

8.1. Методические рекомендации по проведению семинара-диспута

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». Рекомендуется использовать как теоретические положения, так и примеры из практики СКД.

Формат: разделение на команды «за» и «против», выступления, дебаты, итоговое резюме. Преподаватель модерирует процесс, следит за соблюдением регламента, нейтралитетом и корректностью высказываний.

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 «Менеджмент в социально-культурной 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 (например, «Лидерский челлендж», «Разработка системы мотивации», «Учет и отчетность в СКД») 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 (например, «Разработка комплексной программы развития персонала»), 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.

8.4. Методические рекомендации по подготовке и защите курсовой работы

Курсовая работа является важным элементом освоения дисциплины и выполняется

в рамках самостоятельной работы (36 часов). Тема курсовой работы должна соответствовать профилю дисциплины и иметь практическую направленность. Тему выбирают из перечня, либо предлагают свою по согласованию с руководителем и заведующим кафедрой.

Структура работы: титульный лист, оглавление, введение, 2–3 главы, заключение, список литературы, приложения (если есть).

Во введении обосновывается актуальность темы, формулируются цель, задачи, объект и предмет исследования.

В основной части проводится теоретический анализ, применяются методы исследования (анализ документов, анкетирование, наблюдение и др.), разрабатываются практические рекомендации.

В заключении подводятся итоги, формулируются выводы и предложения.

Объём работы – 30-35 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman, 14 кегль, интервал 1,5).

При подготовке к защите необходимо составить презентацию (8–10 слайдов), включающую ключевые моменты исследования: цель, методы, результаты, выводы. На защите необходимо быть готовым ответить на вопросы по содержанию работы и обосновать свои выводы.

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 Acdbc

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

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.