ФГОС ВО (версия3++)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ»

Челябинск 2026

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
1
Сертификат: 45880B7BBB8A2AEBAD39360286A0AA3C
Владелец: Синецкий Сергей Борисович
Действителен: с 29.09.2025 до 23.12.2026

МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЧЕЛЯБИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ КУЛЬТУРЫ»

Кафедра социально-культурной деятельности

Фонд оценочных средств
по дисциплине
«Организационное проектирование»

программа бакалавриата
«Управление организацией в сфере культуры»
по направлению подготовки
51.03.03 Социально-культурная деятельность
квалификация: бакалавр

Челябинск 2026

Фонд оценочных средств по дисциплине «Организационное проектирование» составлен в соответствии с требованиями ФГОСВО по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность.

Автор-составитель: П. А. Печенкин, доцент кафедры социально-культурной деятельности, кандидат культурологии, доцент

Фонд оценочных средств по дисциплине «Организационное проектирование» как составная часть ОПОП на заседании совета культурологического факультета рекомендован к рассмотрению экспертной комиссией, протокол № 8 от 22.04.2023.

Экспертиза проведена 15.05.2023, акт № 2023/М

Фонд оценочных средств по дисциплине «Организационное проектирование» как составная часть ОПОП утвержден на заседании Ученого совета института протокол № 08 от 29.05.2023.

Срок действия фонда оценочных средств по дисциплине «Государственное и муниципальное управление» продлен на заседании Ученого совета института:

Учебный год	№ протокола, дата утверждения
2024/25	Протокол № 11 от 27.05.2024
2025/26	Протокол № 8 от 26.05.2025
2026/27	Протокол № 10 от 25.05.2026
2027/28	

2. Основные пункты ФОС

1. Составные части фонда оценочных средств по дисциплине

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) представлен:

– ФОС в составе рабочей программы дисциплины;

– комплектом аттестационных педагогических измерительных материалов;

–материалами, необходимыми для оценки умений и владений (практико-ориентированные задания, используемые в период проведения промежуточной аттестации).

2. ФОС в составе рабочей программы дисциплины

ФОС в соответствии с локальными нормативными актами Института, входит в состав рабочей программы дисциплины (раздел № 6) и включает следующие пункты и подпункты:

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Таблица 6, 7.

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

6.2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования Таблицы 8, 9

6.2.2.Описание шкал оценивания.

6.2.2.1. Описание шкалы оценивания ответа на экзамене (зачете) (пятибалльная система). Таблица10.

6.2.2.2. Описание шкалы оценивания Таблица 11.

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и владений, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

6.3.1. Материалы для подготовки к экзамену. Таблица 12, 13.

6.3.2. Темы и методические указания по подготовке рефератов, эссе и творческих заданий по дисциплине.

6.3.3. Методические указания по выполнению курсовой работы.

6.3.4. Типовые задания для проведения текущего контроля формирования компетенций.

6.3.4.1. Планы семинарских занятий.

6.3.4.2. Задания для практических занятий.

6.3.4.3. Темы и задания для мелкогрупповых/индивидуальных занятий.

6.3.4.4. Типовые темы и задания контрольных работ (контрольного урока).

6.3.4.5. Тестовые задания.

6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений, характеризующих этапы формирования компетенций.

3. Комплект аттестационных педагогических измерительных

МАТЕРИАЛОВ

Спецификация АПИМ

Цель АПИМ	Оценка учебных достижений
Функция АПИМ	Контроль, диагностика
Вид контроля	Текущий контроль знаний обучающихся. Возможно применение в рамках промежуточной аттестации и проверки остаточных знаний
Модель АПИМ	**Уровневая модель** представлена в трех взаимосвязанных блоках заданий: – *Блок 1. З*адания **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»; – Блок 2. 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. – Блок 3. Задания **на уровне «знать», «уметь», «владеть»** представлены в форме кейс-задания, содержание которого предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы обучающийся мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая междисциплинарные знания. Кейс-задание представляет собой учебное задание, состоящее из описания реальной ситуации и совокупности сформулированных к ней вопросов. Выполнение обучающимся кейс-заданий требует решения поставленной проблемы (ситуации) в целом и проявления умения анализировать конкретную информацию, прослеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и методы их решения. – Блок 4. Задания **на уровне «знать», «уметь», «владеть»** представлены в форме открытых вопросов, предполагающих **краткий свободный ответ**.
Количество тестовых заданий	Не каждую компетенцию разработано 40 заданий, в т. ч. Блок 1 – 10 тестовых заданий; Блок 2 – 10 тестовых заданий; Блок 3 – 4 кейса Блок 4 – 16 открытых вопросов
Время тестирования (мин)	90 мин.
Планируемые результаты освоения	ПК-1, ПК-3
Перечень документов, используемых при планировании содержания теста	ФГОС ВО по 51.03.03 Социально-культурная деятельность, рабочая программа дисциплины
Разработчики	П. А. Печенкин, доцент кафедры социально-культурной деятельности, кандидат культурологии, доцент
Экспертиза тестовых заданий	Проведена в рамках общей экспертизы ОПОП

Банк заданий с ответами

ПК-1 Способен организовывать создание и реализацию мероприятий эффективной корпоративной социальной политики

Код задания	Задание	Ключ правильного ответа
Блок 1	**Выберите правильный ответ(ы)**	
1.1	Согласно классической модели А. Кэролла, корпоративная социальная ответственность включает четыре уровня. Какой из них является базовым (фундаментом)? А) Этическая ответственность. Б) Правовая ответственность. В) Экономическая ответственность. Г) Филантропическая ответственность.	В
1.2	Что понимается под стейкхолдерами в контексте корпоративной социальной политики? А) Только акционеры и топ-менеджмент компании. Б) Все заинтересованные стороны, на которых влияет деятельность компании и которые могут влиять на неё. В) Исключительно государственные органы и контролирующие инстанции. Г) Только сотрудники и профсоюзы.	Б
1.3	Какой из подходов к корпоративной социальной политике отражает идею «разумного эгоизма»? А) Компания реализует социальные программы исключительно из альтруистических побуждений. Б) Социальные инициативы рассматриваются как долгосрочные инвестиции, создающие ценность для бизнеса и общества. В) Социальная политика ограничивается строгим исполнением требований законодательства. Г) Компания делегирует социальную ответственность государству.	Б
1.4	В чём состоит основное отличие корпоративной социальной политики от благотворительности? А) Благотворительность всегда финанси-	Б

	руется из прибыли, а социальная политика — из операционных расходов. Б) Социальная политика системно связана с миссией, стратегией и операционной деятельностью компании, а благотворительность может носить разовый характер. В) Благотворительность регулируется государством, а социальная политика — нет. Г) Социальная политика направлена только на сотрудников, а благотворительность — на внешние сообщества.	
1.5	Какая концепция лежит в основе подхода «тройного критерия» (Triple Bottom Line)? А) Приоритет максимизации прибыли над всеми остальными целями. Б) Оценка результатов деятельности по трём измерениям: экономическое, социальное и экологическое. В) Фокус на соблюдении законодательства и минимизации рисков. Г) Реализация социальных программ только в регионе присутствия компании.	Б
1.6	Какой документ в российской практике часто служит основой для формулирования принципов корпоративной социальной политики и ценностей компании? А) Трудовой договор с сотрудниками. Б) Кодекс корпоративной этики. В) Положение о закупках. Г) Бизнес-план на год.	Б
1.7	С точки зрения организационного проектирования, интеграция корпоративной социальной политики в структуру компании предполагает: А) Создание изолированного подразделения, не взаимодействующего с другими службами. Б) Распределение функций и ответственности между профильными подразделениями (HR, PR, устойчивое развитие и др.) и закрепление их в регламентах. В) Полное аутсорсинг социальных инициатив. Г) Реализацию всех социальных программ исключительно по инициативе сотрудников.	Б
1.8	Какой термин описывает процесс учёта интересов стейкхолдеров при принятии управленческих решений в рамках корпоративной социальной политики?А) Стейкхолдер-менеджмент. Б) Финансовый контроль.	А

	В) Операционное планирование. Г) Маркетинговый анализ.	
1.9	Какой принцип лежит в основе концепции устойчивого развития применительно к корпоративной социальной политике?А) Максимизация краткосрочной прибыли. Б) Удовлетворение текущих потребностей без ущерба для возможностей будущих поколений. В) Минимизация взаимодействия с внешними стейкхолдерами. Г) Приоритет интересов акционеров над всеми остальными.	Б
1.10	Какой инструмент используется для систематической оценки и раскрытия нефинансовых результатов корпоративной социальной политики перед заинтересованными сторонами?А) Бухгалтерский баланс. Б) Нефинансовая отчётность (например, по стандартам GRI). В) План продаж. Г) Штатное расписание.	Б
Блок 2	Установите соответствие. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого. Учтите, что один из элементов правого столбца лишний. Ответ к заданиям запишите в виде сочетания цифр и букв, соблюдая последовательность левого столбца, без пробелов и знаков препинания. Например, 1А2Б3В	
2.1	1) Положение о КСП — А) Устанавливает правила коммуникации со стейкхолдерами, каналы обратной связи и периодичность отчётов 2) Регламент реализации социальных программ — Б) Определяет цели, принципы, приоритеты и границы ответственности компании в социальной сфере 3) Стандарт взаимодействия со стейкхолдерами — В) Фиксирует порядок взаимодействия подразделений, сроки, ответственных и контрольные точки при реализации программ 4) Должностная инструкция специалиста по КСП — Г) Закрепляет трудовые функции, права и ответственность сотрудника, отвечающего за социальную политику	1—Б 2—В 3—А 4—Г
2.2	Установите соответствие между видами ответственности в КСП и примерами регламентных действий, которыми она	1—Б 2—В 3—Г

	обеспечивается. Позиция — Вариант 1) Юридическая ответственность — А) Утверждение порядка отбора благотворительных проектов, критериев социальной значимости и отчётности перед донорами 2) Экономическая ответственность — Б) Соблюдение ТК РФ, ФЗ охране труда», экологических нормативов и иных обязательных требований 3) Этическая ответственность — В) Установление лимитов бюджетов на социальные программы и контроль окупаемости социальных инвестиций 4) Филантропическая ответственность — Г) Введение кодекса этики, процедур уведомления о конфликте интересов, горячей линии по этике	4—А
2.3	Установите соответствие между функциями в системе КСП и документами, которые регламентируют выполнение этих функций. Позиция — Вариант 1) Оценка социального воздействия проектов — А) Политика раскрытия информации, медиа-план, стандарты нефинансовой отчётности 2) Взаимодействие с НКО и местными сообществами — Б) Методика расчёта социального эффекта, шкала критериев, форма отчёта 3) Внутренний контроль исполнения социальных обязательств — В) Регламент партнёрства, типовой договор, критерии отбора партнёров 4) Коммуникация и раскрытие информации — Г) Положение о внутреннем аудите КСП, график проверок, формы чек-листов	1—Б 2—В 3—Г 4—А
2.4	Установите соответствие между рисками в сфере социальной ответственности и регламентными мерами их минимизации. Позиция — Вариант 1) Непрозрачность социальных расходов — А) Матрица ответственности, регламент взаимодействия, единый координационный центр 2) Конфликт интересов при выборе проектов — Б) Утверждение единых правил отчётности, публикация отчётов, внешний аудит 3) Несоблюдение этических норм — В) Кодекс этики, обучение, дисциплинарные процедуры,	1—Б 2—Г 3—В 4—А

	сотрудниками — каналы анонимного информирования 4) Несогласованность действий подразделений — Г) Процедура декларирования интересов, ротации членов комиссии, независимая экспертиза	
2.5	Установите соответствие между уровнями регламентации КСП в организации и их содержанием Позиция — Вариант 1) Стратегический уровень — А) Инструкции, чек формы отчётности, процедуры согласования и контроля 2) Тактический уровень — Б) Требования законодательства, отраслевые стандарты, международные рекомендации (ISO, GRI и др.) 3) Операционный уровень — В) Миссия, цели, принципы КСП, приоритеты, связь со стратегией компании 4) Нормативно-правовой уровень — Г) Планы мероприятий, бюджеты, KPI, сроки, ответственные подразделения	1—В 2—Г 3—А 4—Б
	Расположите следующие события (явления, процессы и т.п.) в правильной последовательности. Ответ к заданиям запишите в виде сочетания цифр, которыми обозначены события (явления, процессы и т.п.) в правильной последовательности, без пробелов и знаков препинания. Например, 3421	
2.6	Установите правильную последовательность этапов разработки регламента реализации корпоративной социальной политики (КСП) в организации. А) Утверждение регламента приказом руководителя и доведение до подразделений. Б) Анализ стейкхолдеров и определение приоритетных социальных направлений. В) Разработка проекта регламента с описанием процедур, сроков, ответственных. Г) Мониторинг исполнения регламента, сбор обратной связи, внесение корректировок. Д) Согласование проекта регламента с профильными подразделениями и	БВДАГ

	юридическим отделом.	
2.7	Установите правильную последовательность действий при внедрении системы показателей (KPI) для оценки эффективности корпоративной социальной политики. А) Разработка методики расчёта показателей и форм отчётности, закрепление в регламенте. Б) Определение набора KPI, релевантных целям КСП и интересам стейкхолдеров. В) Интеграция KPI в должностные инструкции и систему мотивации сотрудников. Г) Сбор и анализ данных по KPI, формирование отчёта, принятие управленческих решений. Д) Утверждение KPI и порядка отчётности локальным нормативным актом.	БАДВГ
2.8	Установите правильную последовательность шагов при проектировании структуры управления корпоративной социальной политикой в компании. А) Назначение ответственных (куратор на уровне топ-менеджмента, координатор, рабочая группа). Б) Формирование матрицы распределения ответственности (RACI) между подразделениями. В) Определение целей, принципов и приоритетов КСП в стратегии компании. Г) Разработка положения о КСП и регламентов взаимодействия подразделений. Д) Включение функций по КСП в должностные инструкции, KPI, процессы планирования и контроля.	ВАБГД
2.9	Установите правильную последовательность процедур при подготовке нефинансовой отчётности по корпоративной социальной политике (в том числе по стандартам GRI). А) Сбор данных по показателям, верификация данных внутренними контролёрами. Б) Определение границ отчётности и существенных тем на основе анализа	ДБАГВ

<table>
<tr><td></td><td>стейкхолдеров.
В) Публикация отчёта и проведение внешних консультаций/общественного заверения (при необходимости).
Г) Формирование проекта отчёта по утверждённой форме и методологии.
Д) Разработка и утверждение регламента подготовки нефинансовой отчётности.</td><td></td></tr>
<tr><td>2.10</td><td>Установите правильную последовательность действий при регламентации взаимодействия компании со стейкхолдерами в рамках корпоративной социальной политики.
А) Проведение общественных консультаций, учёт предложений, формирование обратной связи.
Б) Разработка стандарта взаимодействия со стейкхолдерами (каналы, периодичность, ответственные).
В) Идентификация и классификация стейкхолдеров (внутренние/внешние, первичные/вторичные).
Г) Анализ интересов, ожиданий и уровня влияния каждой группы стейкхолдеров.
Д) Внедрение стандарта, обучение сотрудников, мониторинг эффективности коммуникаций.</td><td>ВГБАД</td></tr>
<tr><td>Блок 3</td><td>Кейс-задания предполагают работу с предложенным текстом. После его прочтения необходимо ответить на поставленные вопросы или выполнить задания</td><td></td></tr>
<tr><td>3.1</td><td>Кейс «Социальная политика без регламента»
Ситуация. Среднее производственное предприятие (около 800 сотрудников) несколько лет реализует социальные программы: оплачивает ДМС, организует летний отдых детей сотрудников, спонсирует местную спортивную команду, проводит новогодние праздники. Решения о выделении средств принимаются генеральным директором по устным обращениям. Единого документа, описывающего критерии, лимиты и порядок отбора инициатив, нет. В результате:
бюджеты на социальные программы</td><td>Решение.
1. Необходимые документы:<table><tr><td>Документ</td><td>Назначение</td></tr><tr><td>Положение о КСП</td><td>Определяет цели, принципы, приоритеты, границы ответственности компании</td></tr><tr><td>Регламент реализации социальных программ</td><td>Фиксирует порядок подачи заявок, критерии отбора,</td></tr></table></td></tr>
</table>

	утверждаются нерегулярно; сотрудники не понимают, на что могут претендовать; HR, бухгалтерия и PR-служба дублируют функции, а часть задач «повисает» между подразделениями; внешние стейкхолдеры (муниципалитет, НКО) жалуются на отсутствие прозрачности. Задание. 1. Определите, какие организационно-регламентные документы необходимо разработать для систематизации социальной политики. 2. Предложите последовательность действий по проектированию системы КСП.	<table><tr><td></td><td>сроки, ответственных, контрольные точки</td></tr><tr><td>Матрица ответственности (RACI)</td><td>Распределяет роли между HR, PR, бухгалтерией, линейными руководителями</td></tr><tr><td>Должностная инструкция координатора КСП</td><td>Закрепляет функции сотрудника, ответственного за координацию программ</td></tr><tr><td>Положение о бюджете социальных программ</td><td>Устанавливает лимиты, порядок утверждения и контроля расходов</td></tr></table> 2. Последовательность действий: 1. Диагностический этап: провести анализ текущих социальных инициатив, собрать обратную связь от стейкхолдеров, выявить дублирующиеся функции. 2. Целеполагание: сформулировать цели КСП, согласовать с бизнес-стратегией, определить приоритетные направления (например, здоровье сотрудников, развитие местного сообщества). 3. Проектирование: разработать регламент, матрицу ответственности, положение о бюджете, должностные инструкции. 4. Согласование и утверждение: пройти юридическую экспертизу, согласовать с подразделениями, утвердить приказом генерального директора. 5. Внедрение: провести обучение сотрудников, запустить пилотный цикл программ по новым правилам. 6. Контроль: по итогам года собрать обратную связь, проверить KPI, внести

<table>
<tr><td></td><td></td><td>корректировки в регламенты.</td></tr>
<tr><td>3.2</td><td>Кейс «Конфликт интересов при выборе благотворительных проектов»
Ситуация. Крупная торговая сеть ежегодно выделяет 5 млн рублей на благотворительность. Заявки на финансирование подают различные организации. Выбор осуществляет комиссия из трёх человек: замдиректора по PR, HR-директора и начальника юридического отдела. В ходе проверки выяснилось, что в последний год:
70% средств получила НКО, председателем попечительского совета которой является родственник замдиректора по PR;
критерии отбора проектов не зафиксированы ни в одном документе;
протоколы заседаний комиссии не ведутся;
решения принимаются голосованием без письменного обоснования.
Задание.
1. Определите, какие нарушения принципов социальной ответственности допущены.
2. Предложите комплекс регламентных мер для предотвращения подобных ситуаций.</td><td>Решение.
1. Нарушения принципов:<table><tr><th>Принцип</th><th>Нарушение</th></tr><tr><td>Прозрачность</td><td>Отсутствие документированных критериев и протоколов; невозможность проверить обоснованность решений</td></tr><tr><td>Подотчётность</td><td>Комиссия не отчитывается перед стейкхолдерами за распределение средств</td></tr><tr><td>Этичность</td><td>Конфликт интересов не декларируется и не регулируется</td></tr><tr><td>Справедливость</td><td>Распределение средств осуществляется без объективных критериев</td></tr></table>2. Регламентные меры:
1. Разработать Регламент отбора благотворительных проектов, включающий:
чёткие критерии отбора (социальная значимость, соответствие приоритетам КСП, охват целевой аудитории, финансовая прозрачность самой НКО);
балльную систему оценки заявок;
обязательное оформление протоколов с письменным обоснованием решения по каждой заявке.
Ввести процедуру декларирования конфликта интересов:
включить пункт о конфликте интере-</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td></td><td>сов в Положение о комиссии;
обязанность члена комиссии заявить о конфликте до обсуждения заявки и 退出 из голосования по соответствующей заявке;
фиксация факта декларирования в протоколе.
Расширить состав комиссии:
включить независимых участников (например, представителя местной администрации или внешнего эксперта);
ввести ротацию членов комиссии раз в два года.
Ввести публичную отчётность:
ежегодная публикация отчёта о распределении благотворительных средств на сайте компании;
раскрытие методологии отбора и критериев оценки.</td></tr>
<tr><td>3.3</td><td>Кейс. «Интеграция KPI по социальной ответственности в систему управления»
Ситуация. Производственная компания разработала стратегию КСП, включающую три направления: снижение производственного травматизма, повышение квалификации рабочих и поддержка местных сообществ. Однако через год после запуска оказалось, что:
• KPI по снижению травматизма не измеряются, так как нет единой методики расчёта;
• программы обучения финансируются, но не контролируется результат (количество прошедших обучение и повышение квалификации не фиксируются);
• бюджет на поддержку местных сообществ тратится, но эффект не оценивается;
• ни один из показателей не закреплён в регламентах и не включён в KPI подразделений.
Задание.
1. Разработайте систему KPI по каждому из трёх направлений КСП.
2. Определите, какие регламентные документы необходимы для их</td><td>Решение.
1. Система KPI:<table><tr><th>Направление</th><th>KPI</th><th>Методика расчёта</th><th>Ответственное подразделение</th></tr><tr><td>Снижение травматизма</td><td>Коэффициент частоты травматизма (КЧТ)</td><td>КЧТ = (число несчастных случаев × 1000) / среднесписочная численность</td><td>Охрана труда</td></tr><tr><td>Снижение тра</td><td>Доля работ</td><td>Доля = (число прошедших инструктаж / общая</td><td>Охрана труда / HR</td></tr></table></td></tr>
</table>

	закрепления и контроля.		вма тиз ма	ни-ков, про ше д-ши х инс тру к-таж по ТБ	числен-ность) × 100%	
			По-вы ше-ние ква ли фи-ка-ции	Доля раб о-чих , по-вы-сив ши х ква лиф и-ка-ци ю за год	Доля = (число повысивших квалификацию / общая численность рабочих) × 100%	HR
			По-вы ше-ние ква ли фи-ка-ции	Сре дне е кол и-че-ств о ча-сов обу че-ния на	Среднее = суммарное количество часов обучения / численность сотрудников	HR

			одного сотрудника			
		Поддержка местных сообществ	Количество beneficiaries (бенефициаров) социальных проектов	Подсчёт по данным проекта-партнёра	PR / КСП	
		Поддержка местных сообществ	Доля social investments (социальных инвестиций) от	Доля = (объём социальных инвестиций / чистая прибыль) × 100%	Финансы / КСП	

		чи- сто й при бы- ли

2. Необходимые регламентные документы:

1. Положение о системе KPI КСП — утверждает перечень показателей, методику расчёта, периодичность сбора данных, ответственных.
2. Регламент сбора и верификации данных — определяет источники данных, порядок их проверки, форматы отчётов.
3. Дополнения в должностные инструкции — включают ответственность за сбор данных и достижение KPI в обязанности руководителей профильных подразделений.
4. Положение о мотивации — связывает достижение (или недостижение) KPI КСП с системой премирования для ответственных сотрудников.

3.4	Кейс «Проектирование подразделения по корпоративной социальной политике» Ситуация. Крупный холдинг (около 5000 сотрудников, несколько производственных площадок в разных регионах) принял стратегию устойчивого развития. В стратегии заявлены цели по снижению углеродного следа, развитию персонала, поддержке местных сообществ и прозрачности управления. На момент принятия стратегии: • социальные инициативы реализуются разрозненно (HR — обучение, PR — благотворительность, производственный отдел — экология); • единого координатора нет; • ни один регламент не описывает взаимодействие подразделений по вопросам КСП; • совет директоров требует ежегодной нефинансовой отчётности, но	Решение. 1. Вариант организационной структуры: Совет директоров ├── Комитет по устойчивому развитию (совещательный орган) ├── Руководитель направления устойчивого развития / КСП │ ├── Координатор по социальной политике (внутренние программы) │ │ └── взаимодействие с HR, охраной труда │ ├── Координатор по внешним программам │ │ └── взаимодействие с PR, НКО, местными сообществами │ ├── Координатор по эко-

собирать данные некому.

Задание.

1. Предложите вариант организационной структуры для управления КСП в холдинге (с указанием подчинённости и функций).
2. Определите состав регламентных документов, необходимых для запуска подразделения.

логии
│ │ └── взаимодействие с производственными подразделениями
│ └── Специалист по нефинансовой отчётности
└── сбор данных, подготовка отчёта по GRI

Ключевые функции подразделения:
координация реализации стратегии КСП;
сбор и верификация данных для нефинансовой отчётности;
взаимодействие со стейкхолдерами;
контроль исполнения регламентов и KPI.

2. Состав регламентных документов для запуска:

Документ	Назначение
Положение об управлении устойчивым развитием / КСП	Определяет цели, функции, структуру подразделения, подчинённость
Регламент взаимодействия подразделений по вопросам КСП	Описывает порядок обмена данными, сроки, ответственность, форматы отчётов
Матрица ответственности (RACI)	Распределяет роли между отделом КСП, HR, PR, производством, бухгалтерией
Положение о комитете по устойчивому развитию	Регламентирует состав, полномочия, периодичность заседаний, порядок принятия решений

		<table><tr><td>Регламент подготовки нефинансовой отчётности</td><td>Определяет методологию (стандарт GRI), источники данных, сроки, ответственных</td></tr><tr><td>Должностные инструкции сотрудников отдела КСП</td><td>Закрепляют функции, права и ответственность каждого сотрудника</td></tr></table> Дополнительные рекомендации: • На переходный период (6–12 месяцев) запустить пилотный режим: один регион или одно направление КСП — для отработки регламентов. • Включить KPI КСП в мотивационные схемы руководителей производственных площадок, чтобы обеспечить их вовлечённость. • После первого года провести внутренний аудит системы КСП и при необходимости пересмотреть регламенты.
Блок 4		
4.1	Что понимается под корпоративной социальной политикой и чем она отличается от корпоративной социальной ответственности (КСО)?	Корпоративная социальная политика — это целенаправленная система принципов, правил и мероприятий, которые организация разрабатывает и реализует для управления своим социальным воздействием на заинтересованные стороны. КСО — более широкое концептуальное понятие, отражающее добровольную готовность бизнеса учитывать интересы общества и среды. Социальная политика — это практический инструмент, инструмент реализации принципов КСО внутри организации: она конкретизирует, кому, как и какие социальные меры предоставляются.
4.2	Перечислите ключевые принципы, на которых строится эффективная корпоративная социальная политика.	системность — социальная политика встроена в общую стратегию организации;

		адресность — мероприятия ориентированы на конкретные целевые группы; прозрачность — критерии и условия предоставления социальных благ открыты и понятны; равенство — недопустимость дискриминации при предоставлении социальных гарантий; соответствие ресурсам — масштаб программы соразмерен возможностям организации; оцениваемость — каждое мероприятие имеет измеримые показатели эффективности.
4.3	В чём суть концепции «разумного эгоизма» в контексте социальной ответственности бизнеса? Чем она отличается от позиции М. Фридмана?	Концепция «разумного эгоизма» рассматривает социальные инициативы как долгосрочные инвестиции: компания добровольно берёт на себя социальные обязательства, потому что это укрепляет репутацию, лояльность сотрудников и отношения с стейкхолдерами, что в итоге повышает конкурентоспособность. Позиция М. Фридмана («корпоративный эгоизм») сводится к тому, что единственная ответственность бизнеса — максимизация прибыли в рамках закона, а социальные цели — дело государства и индивидов. Различие в том, что «разумный эгоизм» видит в социальных инвестициях стратегическую выгоду, а Фридман считает их неоправданным расходованием средств акционеров.
4.4	Кто такие стейкхолдеры? Приведите классификацию стейкхолдеров и объясните, почему их учёт важен при организационном проектировании КСП.	Стейкхолдеры — это заинтересованные стороны, на которых влияет деятельность компании и которые, в свою очередь, могут влиять на неё. Классификация: •Внутренние: сотрудники, собственники, менеджмент. •Внешние: клиенты, поставщики, местные сообщества, органы власти, НКО, СМИ. •Первичные: имеют прямой интерес и непосредственное влияние (сотрудники, клиенты, акционеры). •Вторичные: влияют опосредованно (СМИ, общественные организации,

		эксперты). Учёт стейкхолдеров при организационном проектировании важен, потому что КСП эффективна только тогда, когда она отвечает реальным ожиданиям ключевых групп. Организационная структура, процессы и каналы коммуникации должны быть спроектированы так, чтобы обеспечивать диалог с стейкхолдерами и incorporation их интересов в управленческие решения.
4.5	Что такое концепция Triple Bottom Line (тройной критерий) и как она применяется при проектировании корпоративной социальной политики?	Triple Bottom Line (TBL) — концепция, согласно которой успех компании должен измеряться по трём измерениям: экономическому (прибыль), социальному (люди) и экологическому (планета). При проектировании КСП TBL означает, что компания одновременно устанавливает цели и показатели во всех трёх областях: финансовая устойчивость, вклад в благосостояние общества (сотрудников, местных сообществ) и минимизация экологического ущерба. Организационная структура и системы управления проектируются так, чтобы ни одно из измерений не доминировало за счёт других.
4.6	Объясните различие между внутренней и внешней корпоративной социальной политикой. Приведите по три примера мероприятий для каждого направления.	•Внутренняя КСП направлена на сотрудников компании: обеспечение безопасных условий труда, программы обучения и развития, ДМС, социальный пакет, корпоративные мероприятия, поддержка работающих родителей. •Внешняя КСП направлена на общество и окружающую среду: благотворительность и спонсорство, развитие местных сообществ, экологические инициативы (снижение выбросов, переработка), поддержка образования и культуры, партнёрство с НКО. Различие в целевой аудитории и фокусе: внутренняя политика работает с человеческим капиталом компании, внешняя — с социальным капиталом и

		экологическим следом.
4.7	Сформулируйте принцип устойчивого развития применительно к корпоративной социальной политике. Какие три типа справедливости он подразумевает?	Ответ: Принцип устойчивого развития в контексте КСП означает, что компания удовлетворяет текущие потребности стейкхолдеров, не подрывая возможности будущих поколений. Три типа справедливости: 1. Внутрипоколенческая — равный доступ к возможностям и ресурсам для всех групп общества в настоящий момент (например, равная оплата труда, недискриминация). 2. Межпоколенческая — учёт долгосрочных последствий решений для будущих поколений (например, экологические программы, сбережение ресурсов). 3. Процедурная — справедливые и прозрачные процедуры принятия решений, обеспечивающие участие всех заинтересованных сторон.
4.8	Что такое социальный аудит и чем он отличается от финансового аудита?	Социальный аудит — это систематическая независимая проверка соответствия деятельности компании заявленным принципам и обязательствам в области социальной ответственности. Он оценивает социальные и экологические результаты, а не только финансовые. Отличия: •Объект: финансовый аудит проверяет достоверность финансовой отчётности; социальный — соответствие социальным обязательствам и воздействие на стейкхолдеров. •Критерии: финансовый аудит опирается на бухгалтерские стандарты; социальный — на стандарты КСО (GRI, ISO 26000, SA8000 и др.). Стейкхолдеры: финансовый аудит ориентирован на акционеров и регуляторов; социальный — на широкий круг заинтересованных сторон.
4.9	Опишите, какова роль топ-менеджмента в формировании и реализации корпоративной социальной политики. Что происходит, если эта роль отсутствует?	Топ-менеджмент определяет стратегические приоритеты КСП, выделяет ресурсы, формирует культурный контекст (tone at the top) и обеспечивает интеграцию социальных целей

		в бизнес-стратегию. Без вовлечённости руководства: •КСП воспринимается как второстепенная функция, не связанная с бизнесом; •социальные инициативы носят фрагментарный, эпизодический характер; •подразделения не мотивированы участвовать в реализации социальных программ; отсутствует системная отчётность и оценка результатов.
4.10	Что такое нефинансовая отчетность и какие стандарты чаще всего используются для её подготовки?	Нефинансовая отчётность — это публичный документ, в котором компания раскрывает свои результаты в области устойчивого развития, социальной ответственности и охраны окружающей среды. Основные стандарты: •GRI (Global Reporting Initiative) — наиболее распространённый стандарт, определяет набор показателей по экономическим, социальным и экологическим аспектам. •ISO 26000 — руководство по социальной ответственности, содержит рекомендации (не требования). •SA8000 — стандарт, сфокусированный на условиях труда и правах работников. •DJSI (Dow Jones Sustainability Index) — индекс, оценивающий компании по критериям устойчивости для инвесторов.
4.11	Объясните понятие «корпоративное гражданство». Чем оно отличается от благотворительности?	Корпоративное гражданство — это концепция, согласно которой компания выступает как активный участник решения социальных проблем общества, интегрируя социальную ответственность в свою бизнес-модель и операционную деятельность. Отличие от благотворительности: •Благотворительность — это разовые или регулярные пожертвования, часто не связанные с основной деятельностью компании. •Корпоративное гражданство —

		системный подход: компания управляет своим воздействием на общество, участвует в решении проблем через компетенции, ресурсы и партнёрства, а не только через финансовые пожертвования.
4.12	Какие факторы влияют на выбор приоритетных направлений корпоративной социальной политики компании?	1. Отраслевая специфика — производственные компании фокусируются на экологии и безопасности труда, торговые — на этике поставок и потребительских правах. 2. Интересы стейкхолдеров — анализ ожиданий ключевых групп определяет, какие проблемы наиболее значимы. 3. Стратегия компании — КСП должна соответствовать миссии и долгосрочным целям. 4. Регион присутствия — местные социальные и экологические проблемы, уровень развития сообществ. 5. Ресурсные возможности — финансовые, человеческие и организационные ресурсы компании. 6. Репутационные риски — направления, где компания имеет наибольшее воздействие и риски.
4.13	В чем суть концепции «создания общих ценностей» (Creating Shared Value, CSV), предложенной М. Портером и М. Креймером? Как она соотносится с КСП?	CSV — это концепция, согласно образом которой компании могут создавать экономическую ценность, одновременно создавая ценность для общества, через три механизма: 1. Переосмысление продуктов и рынков — разработка продуктов, решающих социальные проблемы. 2. Повышение эффективности цепочки создания стоимости — улучшение условий труда, снижение экологического ущерба в цепочке поставок. 3. Развитие локальных сообществ — инвестиции в инфраструктуру, образование, здоровье в регионах присутствия. Соотношение с КСП: CSV — это стратегический подход, при котором социальные цели не отделены от

		бизнеса, а встроены в создание конкурентного преимущества. В отличие от традиционной КСП, которая может рассматриваться как «возврат обществу», CSV ищет точки пересечения бизнес-выгоды и социального эффекта.
4.14	Каким образом корпоративная социальная политика влияет на репутацию компании и её долгосрочную устойчивость? 1.	КСП влияет на репутацию и устойчивость через несколько механизмов: 1. Доверие стейкхолдеров — прозрачность и подотчётность формируют доверие клиентов, партнёров, властей, что снижает трансакционные издержки. 2. Привлечение и удержание талантов — сотрудники предпочитают компании с сильной социальной политикой, что снижает текучесть и затраты на найм. 3. Снижение рисков — экологические, социальные и репутационные риски управляются через системные программы КСП. 4. Инвестиционная привлекательность — инвесторы всё чаще учитывают ESG-факторы (Environmental, Social, Governance), и компании с развитой КСП получают доступ к капиталу на лучших условиях. 5. Лояльность потребителей — socially responsible поведение укрепляет привязанность клиентов к бренду.
4.15	Опишите, как выбор организационной структуры влияет на эффективность реализации корпоративной социальной политики. Сравните централизованный и децентрализованный подходы.	•Централизованный подход — создаётся профильное подразделение (отдел устойчивого развития / КСП), которое координирует все социальные инициативы. Плюсы: единая стратегия, контроль качества, системная отчётность. Минусы: риск отрыва от операционной реальности подразделений, замедление реагирования на локальные проблемы. •Децентрализованный подход — функции КСП распределены по подразделениям (HR — внутренние программы, PR — внешние, производство — экология). Плюсы: гибкость, близость к конкретным задачам,

		вовлечённость линейных подразделений. Минусы: риск несогласованности, дублирования, отсутствия единой стратегии. Оптимальный вариант для крупных компаний — комбинированный подход: профильное подразделение задаёт стратегию, стандарты и координацию, а операционная реализация распределена по функциональным службам.
4.16	Какие критерии используются для оценки социальной значимости проектов в рамках корпоративной социальной политики?	1. Масштаб воздействия — количество бенефициаров (людей, получающих пользу от проекта). 2. Соответствие приоритетам КСП — насколько проект отвечает заявленным стратегическим целям компании. 3. Устойчивость эффекта — будет ли результат проекта сохраняться после завершения финансирования. 4. Вовлечённость стейкхолдеров — учитывает ли проект мнения и потребности целевых групп. 5. Инновационность — предлагает ли проект новые решения социальных проблем. 6. Прозрачность и измеримость — можно ли количественно и качественно оценить результат. 7. Соотношение затрат и социального эффекта — насколько эффективно используются ресурсы для достижения социального результата.

ПК-3 Способен управлять процессами оценки персонала, формировать и реализовывать программы развития кадров

Код задания	**Задание**	**Ключ правильного ответа**
Блок 1	**Выберите правильный ответ(ы)**	
1.1	Какой метод оценки персонала наиболее адекватен для учреждений социально-культурной	Б

	сферы (домов культуры, библиотек, музеев), где результат труда слабо формализован? А) Тестирование профессиональных знаний. Б) Метод «360 градусов» с участием руководителя, коллег и посетителей мероприятий. В) Аттестация по количественным KPI выручки. Г) Анализ времени выполнения операций (хронометраж).	
1.2	При проектировании системы оценки персонала в организационную структуру учреждения культуры необходимо включить: А) Только внешних консультантов, проводящих оценку раз в год. Б) Комитет по оценке персонала с участием руководителя учреждения, методиста и представителя HR-службы. В) Исключительно процедуру тестирования без обратной связи сотруднику. Г) Оценку только при приёме на работу без последующего пересмотра.	Б
1.3	Что лежит в основе формирования программы развития кадров в учреждении социально-культурной сферы? А) Текущие пожелания сотрудников без учёта стратегии учреждения. Б) Результаты оценки персонала, сопоставленные с целями организации и моделью компетенций. В) Бюджет предыдущего года без анализа потребностей. Г) Стандартные корпоративные тренинги, одинаковые для всех должностей.	Б
1.4	Какой подход к развитию персонала наиболее эф фективен для повышения квалификации режиссёров-постановщиков, хо-	Б

	реографов и методистов клубных учреждений? А) Только краткосрочные лекции по теории культуры. Б) Сочетание наставничества, мастер-классов ведущих практиков и проектного обучения с реализацией реального культурного проекта. В) Самостоятельное чтение профессиональной литературы с последующим тестом. Г) Обязательное получение второго высшего образования.	
1.5	Модель компетенций сотрудника учреждения социально-культурной деятельности помимо профессиональных компетенций должна включать: А) Только технические навыки работы с оборудованием. Б) Культурно-ценностные, коммуникативные и организационные компетенции. В) Исключительно навыки продажи билетов. Г) Знание налогового законодательства.	Б
1.6	Какой показатель (KPI) уместно использовать для оценки работы руководителя кружка или студии в учреждении дополнительного образования? А) Объём продаж сувенирной продукции. Б) Уровень удовлетворённости участников занятий и динамика их творческих достижений (конкурсы, фестивали). В) Количество квадратных метров занимаемого помещения. Г) Среднее время прихода на рабочее место.	Б
1.7	При проектировании процесса оценки персонала необходимо определить периодичность. Какая периодичность считается оптимальной для учреждений социально-культурной сферы? А) Ежедневный контроль руководителя.	Б

	Б) Ежегодная аттестация с промежуточным полугодовым обсуждением результатов. В) Оценка один раз в пять лет. Г) Оценка только при конфликтах или жалобах.	
1.8	Что такое «индивидуальный план развития» (ИПР) сотрудника и как он связан с организационным проектированием? А) Это список увлечений сотрудника, не связанных с работой. Б) Это документ, определяющий конкретные мероприятия по развитию компетенций сотрудника, сроки и ответственность, интегрированный в систему управления персоналом организации. В) Это план увольнения сотрудника с передачей дел. Г) Это формальный документ для отчётности, не влияющий на деятельность.	Б
1.9	Какой принцип следует соблюдать при проектировании системы оценки персонала в социально-культурном учреждении, чтобы оценка не дестимулировала творческих сотрудников? А) Принцип публичности — оглашение всех результатов перед коллективом. Б) Принцип развивающей обратной связи — фокус на возможностях роста, а не только на недостатках. В) Приняет жёсткого ранжирования — распределение по нормальному закону с увольнением худших. Г) Принцип единого стандарта — одинаковые критерии для режиссёра, бухгалтер и уборщицы.	Б
1.10	Какова роль организационного проектирования в управлении процессами развития кадров? А) Организационное проектирование не связано с управлением персоналом.	Б

<table>
<tr><td></td><td>Б) Организационное проектирование обеспечивает создание структуры, процессов, регламентов и системы показателей, которые делают оценку и развитие персонала системными и устойчивыми.
В) Организационное проектирование ограничивается распределением рабочих мест в помещении.
Г) Организационное проектирование заменяет собой функции HR-службы.</td><td></td></tr>
<tr><td>Блок 2</td><td>Установите соответствие. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого. Учтите, что один из элементов правого столбца лишний. Ответ к заданиям запишите в виде сочетания цифр и букв, соблюдая последовательность левого столбца, без пробелов и знаков препинания. Например, 1А2Б3В</td><td></td></tr>
<tr><td>2.1</td><td>Установите соответствие между методами оценки персонала и их наиболее уместным применением в учреждениях социально-культурной сферы.<table><tr><th>Метод оценки</th><th>Применение в социально-культурной деятельности</th></tr><tr><td>1) Метод «360 градусов»</td><td>А) Оценка работы методиста дома культуры по качеству подготовки сценариев и методической поддержки кружков</td></tr><tr><td>2) Ассесмент-центр</td><td>Б) Комплексная оценка кандидата на должность заведующего отделом культурно-массовых программ при приёме на работу</td></tr><tr><td>3) Оценка по KPI</td><td>В) Оценка эффективности работы руководителя театральной студии по количе</td></tr></table></td><td>1—Г
2—Б
3—В
4—А</td></tr>
</table>

		ству и качеству поставленных спектаклей, участию в фестивалях, удержанию состава коллектива
	4) Экспертная оценка	Г) Сбор обратной связи о работе сотрудника от руководителя, коллег, подчинённых и посетителей мероприятий для формирования плана развития
2.2	Установите соответствие между элементами программы развития кадров и их содержанием в организационном проектировании учреждения культуры. Элемент программы — Содержание 1) Модель компетенций — А) Конкретные мероприятия (курсы, стажировки, наставничество), сроки, ответственные и критерии успеха для сотрудника 2) Индивидуальный план развития (ИПР) — Б) Перечень знаний, умений, навыков, ценностей и поведенческих индикаторов, необходимых для эффективной работы на должности 3) Кадровый резерв — В) Система отбора, подготовки и продвижения перспективных сотрудников на ключевые должности 4) Система мотивации к развитию — Г) Механизмы поощрения (премии, карьерный рост, публичное признание) за прохождение обучения и достижение результатов в развитии	1—Б 2—А 3—В 4—Г.
2.3	Установите соответствие между этапами организационного проектирования системы оценки персонала и конкретными действиями. Этап проектирования — Действия 1) Диагностика потребностей — А) Разработка форм отчётов, чек-листов, регламентов проведения	1—В 2—Б 3—А 4—Г

		оценки, матрицы ответственности	
	2) Проектирование модели оценки	Б) Определение методов, критериев, показателей, ролей участников, периодичности оценки	
	3) Документационное оформление	В) Анализ целей учреждения, выявление разрывов в компетенциях, опрос руководителей и сотрудников, изучение лучших практик	
	4) Внедрение и пилотирование	Г) Проведение пилотной оценки в одном подразделении, сбор обратной связи, корректировка процедур и форм	
2.4	Установите соответствие между категориями сотрудников в учреждении культуры и наиболее подходящими для них формами развития кадров		1—Б 2—Г 3—А 4—В
	Категория сотрудников	Форма развития	
	1) Режиссёры-постановщики, художники-оформители	А) Курсы повышения квалификации по методике работы с разновозрастными группами, тренинги по конфликтологии	
	2) Методисты, заведующие отделами	Б) Участие в творческих лабораториях, стажировки у ведущих мастеров, реализация собственных проектов под кураторством	
	3) Руководители кружков и студий	В) Программы стратегического управления, управленческие тренинги, ротация по направлениям деятельности	
	4) Руководители подразделений (заведующие, начальники отделов)	Г) Профессиональные конференции, разработка методи	

<table>
<tr><td></td><td><table><tr><td></td><td>ческих рекоменда ций, обмен опытом между учреждени ями</td></tr></table></td><td></td></tr>
<tr><td>2.5</td><td>Установите соответствие между показателями эффективности системы развития кадров и тем, что они отражают в организационном контексте.<table><tr><th>Показатель</th><th>Что отражает</th></tr><tr><td>1) Доля сотрудников, прошедших обучение за год</td><td>А) Качество и результа тивность обучения: на сколько полученные зна ния и навыки приме няются в работе и влияют на результаты подразделения</td></tr><tr><td>2) Средний балл удовлетворённости обучением</td><td>Б) Охват и системность обучения: насколько ши роко сотрудники вовле чены в программы разви тия</td></tr><tr><td>3) ROI обучения (возврат на инвести- ции)</td><td>В) Экономическую эффективность вложе ний в обучение: соот ношение затрат и по лученного эффекта (рост выручки, снижение оши бок, повышение удовле творённости посети телей)</td></tr><tr><td>4) Применение навыков на рабочем месте</td><td>Г) Восприятие обучения сотрудниками: комфорт ность формата, полез ность содержания, каче ство организации</td></tr></table></td><td>1—Б
2—Г
3—В
4—А</td></tr>
<tr><td></td><td>Расположите следующие события (явления, процессы и т.п.) в правильной последовательности. Ответ к заданиям запишите в виде сочетания цифр, которыми обозначены события (явления, процессы и т.п.) в правильной последовательности, без пробелов и знаков препинания. Например, 3421</td><td></td></tr>
<tr><td>2.6</td><td>Установите правильную после-</td><td>БГАВД</td></tr>
</table>

	довательность этапов формирования кадрового резерва в учреждении социально-культурной сферы. А) Оценка кандидатов по модели компетенций (тестирование, интервью, «ассессмент»). Б) Определение ключевых должностей, на которые формируется резерв, и требуемых компетенций. В) Разработка индивидуальных планов развития (ИПР) для зачисленных в резерв и назначение наставников. Г) Объявление отбора, информирование сотрудников, сбор заявок. Д) Мониторинг прогресса резервистов, промежуточная оценка, корректировка ИПР.	
2.7	Установите правильную последовательность шагов при разработке и внедрении системы оценки персонала в доме культуры. А) Пилотное тестирование системы оценки в одном подразделении (например, отдел массовых мероприятий). Б) Утверждение регламента оценки, форм документов, матрицы ответственности (RACI). В) Анализ целей учреждения, выявление потребностей в оценке, определение критериев эффективности. Г) Сбор обратной связи после пилота, внесение доработок в процедуры. Д) Полномасштабное внедрение системы оценки во всех подразделениях с обучением руководителей	ВБАГД
2.8	Установите правильную последовательность действий при формировании индивидуального плана развития (ИПР) сотрудника учреждения культуры.	АВГБД.

	А) Определение целевых компетенций на основе модели компетенций должности и стратегии учреждения. Б) Согласование ИПР с руководителем подразделения и утверждение у куратора по развитию персонала. В) Проведение оценки текущего уровня сотрудника (например, методом «360 градусов» или экспертной оценки). Г) Подбор конкретных мероприятий развития (курсы, стажировки, проектные задачи) с указанием сроков и ответственных. Д) Промежуточный контроль выполнения ИПР, фиксация результатов, корректировка плана при необходимости.	
2.9	Установите правильную последовательность этапов проектирования программы повышения квалификации для методистов домов культуры. А) Разработка содержания программы: модулей, форматов, оценочных средств. Б) Определение целей программы и ожидаемых результатов в терминах компетенций. В) Сбор заявок и формирование учебных групп, назначение кураторов. Г) Анализ потребностей: опрос методистов, анализ типовых задач, выявление дефицитов. Д) Проведение программы, сбор обратной связи, оценка результатов (до/после), анализ влияния на работу подразделений.	ГБАВД
2.10	Установите правильную последовательность действий руководителя кружка при организации внутреннего наставничества для молодого специалиста. А) Назначение наставника из числа опытных руководителей	ВАБГД

	кружков или методистов. Б) Постановка конкретных задач и критериев успеха на период наставничества (например, подготовка и проведение открытого занятия). В) Диагностика стартового уровня молодого специалиста: наблюдение, беседа, анализ портфолио. Г) Еженедельные встречи наставника и подопечного, разбор занятий, обратная связь, корректировка действий. Д) Итоговая оценка: открытое занятие, обратная связь от участников и руководителя, принятие решения о дальнейшем сопровождении или завершении наставничества.	
Блок 3	***Кейс-задания предполагают работу с предложенным текстом. После его прочтения необходимо ответить на поставленные вопросы или выполнить задания***	
3.1	Городской дворец культуры проводит ежегодный цикл оценки персонала. Руководитель театральной студии (стаж 5 лет) подготовил отчёт: за год поставлено 3 спектакля, 2 из них — на гастролях, коллектив участвовал в 2 фестивалях, получил 1 диплом. При этом в январе–феврале репетиций почти не было, а в ноябре–декабре нагрузка была пиковой. Директор хочет ввести KPI, но опасается, что количественные показатели исказят реальную ценность работы. Спроектируйте систему показателей для оценки руководителя театральной студии, учитывающую сезонность и творческий характер работы. 1. Предложите методы сбора данных для этих показателей	1. Система показателей (должны быть названы и обоснованы): • Качественные: удовлетворённость участников студии (анкета 2 раза в год), доля участников, продолжающих занятия более года (удержание). • Результативные: количество и статус мероприятий (гастроли, фестивали), доля спектаклей, получивших положительную критику/отзывы зрителей. • Процессные: соблюдение календарно-тематического плана, своевременная отчётность, участие в общих проектах ДК (городские праздники). 2. Методы сбора данных и использование результатов: • Данные: анкеты, журналы посещаемости, отчёты о мероприятиях, видеозаписи открытых показов, отзывы зрителей. • Использование в организационном проектировании: ○ ИПР: если выявлены

	и укажите, как результаты оценки должны быть использованы в организационном проектировании (например, для ИПР, премирования, корректировки штатного расписания). 2. Назовите 2 риска при внедрении такой системы и предложите способы их минимизации.	дефициты (например, слабая работа с партнёрами), в ИПР включают стажировку у более опытного руководителя. o Премирование: часть премии привязывают к качественным и результативным показателям. o Штатное расписание: если стабильно высокая нагрузка в пиковые месяцы, можно предусмотреть временную ставку помощника или перераспределение нагрузки методистов. 3. Риски и минимизация: • Риск «формализация творчества»: решение — не использовать жёсткие количественные нормы, делать акцент на динамике и качестве. • Риск демотивации: решение — развивающая обратная связь, обсуждение результатов с сотрудником, совместное формирование ИПР.
3.2	В сельском доме культуры принято на работу 4 молодых специалиста (возраст 22–24 года, профильное образование, но без опыта). В учреждении нет формализованной системы адаптации. Текучесть среди молодых специалистов в прошлом году составила 50 %. Директор просит спроектировать программу адаптации сроком на 6 месяцев. 1. Опишите структуру программы адаптации (этапы, длительность, ключевые мероприятия). 2. Укажите, какие организационные роли и документы необходимы для реализации программы. 3. Предложите 3 показателя для оценки эффективности программы через 6 месяцев и объясните, как они будут собираться.	. Структура программы (должны быть этапы с обоснованием): • 1–2 недели: знакомство с учреждением, вводный инструктаж, назначение наставника, первые совместные занятия. • 1–3 месяц: погружение в работу: ведение кружка под наблюдением наставника, освоение документации, участие в подготовке мероприятий. • 4–6 месяц: самостоятельное ведение кружка с регулярными разборами занятий, подготовка и проведение одного общего мероприятия (концерт, выставка). 2. Организационные роли и документы: • Роли: куратор адаптации (методист), наставник (опытный педагог), руководитель подразделения. • Документы: Положение об адаптации, приказ о назначении наставников, план адаптации, форма обратной связи. 3. Показатели эффективности и сбор данных: • Удержание через 6 месяцев (данные отдела кадров). • Оценка компетенций по чек-ли-

		сту (наблюдение наставника, оценка методиста). • Удовлетворённость адаптацией (анкета молодых специалистов).
3.3	Крупный культурный центр планирует через год назначить заведующего отделом народного творчества. В отделе работают 5 сотрудников: 2 опытных методиста, 2 молодых специалиста, 1 координатор без профильного образования. Нет формальной системы выявления потенциала. 1. Разработайте процедуру отбора кандидатов в кадровый резерв (этапы, инструменты, критерии). 2. Опишите, как встроить резерв в организационную структуру и процессы учреждения (роли, документы, контроль). 3. Приведите 2 примера развивающих заданий для резервистов, которые одновременно полезны для учреждения.	1. Процедура отбора: • Анализ модели компетенций заведующего (стратегическое мышление, управление проектами, работа со стейкхолдерами). • Сбор заявок, анкетирование. • Оценка: интервью по компетенциям, кейс-задания, метод «360 градусов» (руководитель, коллеги, подчинённые). • Формирование шорт-листа из 2–3 кандидатов. 2. Встраивание в организационную структуру: • Роль куратора резерва (заместитель директора по персоналу). • Документы: Положение о кадровом резерве, матрица компетенций, форма ИПР, регламент оценки. • Контроль: ежеквартальный отчёт по прогрессу резервистов, включение доли назначений из резерва в KPI HR. 3. Примеры развивающих заданий: • Подготовка и защита проекта развития отдела на год (стратегия, бюджет, KPI). • Временное исполнение обязанностей заведующего на период отпуска (с планом задач и критериями успеха).
3.4	Краеведческий музей хочет внедрить систему оценки для научных сотрудников и экскурсоводов. Научные сотрудники недовольны идеей KPI: считают, что наука не измеряется количеством публикаций. Экскурсоводы хотят, чтобы в оценке учитывали отзывы посетителей. Директор просит предложить единый подход, который будет справедливым и мотивирующим. 1. Предложите дифференцированную систему критериев для	1. Дифференцированные критерии: • Научные сотрудники: количество публикаций/статей в рецензируемых изданиях, участие в конференциях, вклад в экспозиционные проекты (подготовка текстов, атрибуция), наставничество над стажёрами. • Экскурсоводы: доля положительных отзывов посетителей, количество проведённых экскурсий, участие в разработке новых маршрутов/программ, стабильность качества (оценка по чек-листу при наблюдении). 2. Общие методы оценки: • Метод «360 градусов»: руководи-

	научных сотрудников и экскурсоводов (по 3–4 критерия для каждой группы). 2. Укажите общие для обеих групп методы оценки и объясните, почему они уместны. 3. Опишите, как результаты оценки будут использоваться для формирования программ развития и распределения ресурсов (обучение, командировки, оборудование).	тель, коллеги, внешние эксперты (для науки — научные консультанты, для экскурсоводов — кураторы программ). • Портфолио достижений: публикации, сценарии экскурсий, фото/видеоматериалы, дипломы. Обоснование: эти методы позволяют учесть специфику труда и при этом сохранить единый управленческий подход. 3. Использование результатов: • Программы развития: для научных сотрудников — командировки на конференции, доступ к базам данных; для экскурсоводов — тренинги по публичным выступлениям, курсы по истории и методике. • Распределение ресурсов: на основе выявленных дефицитов компетенций формируют заявки на обучение и закупку оборудования (например, аудиогиды, ПО для подготовки текстов).
Блок 4		
4.1	Что такое деловая оценка персонала и чем она отличается от аттестации	Деловая оценка — это целенаправленный процесс определения соответствия качеств работника требованиям должности или организации. Аттестация — это формальная процедура проверки соответствия занимаемой должности, проводимая периодически (обычно раз в 1–3 года) с документально закреплёнными юридическими последствиями. Деловая оценка шире по scope и может проводиться непрерывно.
4.2	Опишите модель компетенций как инструмент оценки персонала.	Модель компетенций — это структурированный набор требований к знаниям, умениям и поведенческим характеристикам, необходимым для успешной работы в организации или на конкретной должности.
4.3	Какие методы оценки персонала вы знаете? Сгруппируйте их по степени формализованности и опишите область применения каждого.	По степени формализованности: Формализованные: • тестирование — оценка знаний и способностей; массовый скрининг, отбор при найме; • оценочные центры (ассессмент-центры) — комплексная оценка через

		бизнес-симуляции и кейсы; отбор в резерв, оценка потенциала; • метод 360° — сбор обратной связи от руководителя, коллег, подчинённых и самостоятельной оценки; оценка управленческих компетенций, развитие. Полуформализованные: • интервью по компетенциям (STAR) — структурированное интервью с поведенческими вопросами; найм, оценка руководителей; • performance review / оценка по целям (MBO) — сопоставление результатов с целями; текущая оценка результативности. Неформализованные: • наблюдение — оценка поведения в рабочей среде; оценка рабочих профессий; • экспертная оценка — мнение руководителя или наставника; текущая оценка на небольших предприятиях.
4.4	Что такое профиль должности?	Профиль должности — это документ, описывающий требования к работнику на конкретной позиции: профессиональные знания, навыки, поведенческие компетенции, опыт, а также ключевые показатели эффективности и зоны ответственности.
4.5	Опишите поэтапный процесс организации оценки персонала в организации — от планирования до анализа результатов.	Этапы: 1. Постановка целей оценки — зачем проводится (отбор, развитие, аттестация, резерв), какие решения будут приняты по итогам. 2. Определение категорий оцениваемых — какие должности и подразделения охвачены, группировка по критериям. 3. Разработка или подбор инструментария — выбор методов, адаптация под категорию персонала, подготовка материалов (тесты, кейсы, опросники). 4. Подготовка оценщиков — обучение руководителей и HR-специалистов проведению оценки, калибровка. 5. Информирование персонала — коммуникация целей и процедур, снятие тревожности, сбор согласий.

		6. Проведение оценки — реализация выбранных методов, сбор данных. 7. Обработка и анализ результатов — свод данных, расчёт показателей, сопоставление с профилем должности. 8. Принятие решений — по результатам: зачисление в резерв, направление на обучение, изменение должности, увольнение. 9. Обратная связь работнику — обсуждение результатов, согласование плана развития.
4.6	Какие требования предъявляются к оценщикам и как обеспечить объективность результатов оценки?	Требования к оценщикам: знание методологии оценки; понимание профиля должности и модели компетенций; навыки наблюдения и интервьюирования; способность к беспристрастному суждению; опыт работы с оцениваемой категорией персонала.
4.7	Как организовать процесс оценки с позиции организационного проектирования? Какие структурные элементы нужно спроектировать? •	С позиции организационного проектирования система оценки требует: •определения места подсистемы оценки в оргструктуре — кто владеет процессом (HR-департамент, отдельный отдел оценки, распределённая ответственность между руководителями); •регламентации — положение об оценке, порядок проведения, формы документов, сроки; •распределения ролей и ответственности — матрица RACI: кто оценивает, кто утверждает, кто информирует, кто контролирует; •информационной поддержки — ИТ-система для сбора и хранения данных оценки, доступа к результатам, формирования отчётов; •связей с другими подсистемами — оценка связана с наймом, обучением, карьерой, вознаграждением; •интеграции с системой KPI — связь результатов оценки с целями организации.
4.8	Какие ошибки чаще всего возникают при проведении оценки персонала и как их предотвратить?	Основные ошибки: •Эффект ореола — одно сильное качество завышает общую оценку. Предотвращение: оценка по каждому критерию

		отдельно, использование чек-листов. •Центральная тенденция — стремление ставить средние оценки. Предотвращение: обязательное распределение (forced ranking), чёткие описания уровней. •Эффект снисходительности / строгости — систематическое завышение или занижение. Предотвращение: калибровка, несколько оценщиков. •Эффект новизны — больший вес недавних событий. Предотвращение: ведение журнала наблюдений в течение всего периода. •Смещение по сходству — завышение оценки похожим на себя сотрудникам. Предотвращение: структурированное интервью, поведенческие индикаторы. •Формальный подход — оценка «для галочки». Предотвращение: связь результатов с реальными решениями (развитие, премирование, резерв), контроль качества со стороны HR.
4.9	Что такое индивидуальный план развития (ИПР) и как он составляется на основе результатов оценки?	ИПР — персональный документ, описывающий конкретные мероприятия по развитию компетенций работника с указанием сроков, форматов и ожидаемых результатов. Составление ИПР на основе оценки: 1. Анализ результатов оценки — выявление зон роста: разрыв между требуемым и фактическим уровнем компетенций. 2. Приоритизация — выбор 2–3 ключевых компетенций для развития (не больше, чтобы план был реализуемым). 3. Выбор форматов развития — обучение (курсы, тренинги), наставничество, ротация, самообучение, участие в проектах. 4. Постановка целей развития — по SMART: что конкретно изменится, как будет измеряться. 5. Определение сроков и ресурсов — временные рамки, бюджет, ответственные. 6. Согласование с работником и руководителем — мотивация работника,

		готовность руководителя поддержать. 7. Мониторинг выполнения — промежуточные встречи, корректировка.
4.10	Что такое кадровый резерв и как организовать работу с ним в рамках организационного проектирования?	Кадровый резерв — это группа работников, отобранных по результатам оценки и подготовленных к замещению целевых должностей в будущем. Организация работы с резервом: •определение целевых должностей — какие позиции будут вакантны или созданы в горизонте 1–3 лет; •отбор в резерв — оценка кандидатов по модели компетенций целевой должности; •формирование плана подготовки — ИПР для каждого резервиста, программа развития группы; •отслеживание прогресса — периодическая переоценка, мониторинг готовности; •назначение на должность — ротация или повышение по мере готовности; •вывод из резерва — при невыполнении плана развития или потере мотивации.
4.11	Как связать программу развития персонала со стратегией организации? Приведите пример.	Связь со стратегией обеспечивается через цепочку: стратегия → цели → требуемые компетенции → дефицит компетенций → программа развития**.** Пример: компания-ритейлер принимает стратегию цифровизации — переход на омниканальные продажи за 2 года. 1. Стратегия требует компетенций: анализ данных, управление e-commerce, цифровая грамотность менеджеров. 2. Оценка персонала показывает дефицит: 60% менеджеров магазина не владеют инструментами аналитики, нет специалистов по омниканальности. 3. Программа развития: обучение менеджеров работе с BI-системой (тренинги + наставничество); найм и развитие специалистов e-commerce (стажировки в головном офисе); ротация менеджеров между офлайн- и онлайн-направлениями. 4. KPI программы: доля менедже-

		ров, освоивших BI-инструменты (цель — 90% за 1 год); время от обучения до применения в работе (цель — не более 1 месяца).
4.12	Опишите модель Киркпатрика для оценки эффективности обучения. Какие уровни она включает и какие сложности возникают на каждом?	Модель Киркпатрика включает 4 уровня: Уровень 1 — Реакция. Насколько участникам понравилось обучение. Метод: опросы сразу после тренинга. Сложность: высокая оценка не гарантирует усвоения. Уровень 2 — Усвоение. Что участники узнали и чему научились. Метод: тестирование до и после, практические задания. Сложность: знания не всегда переносятся в практику. Уровень 3 — Поведение. Как изменилось поведение на рабочем месте. Метод: наблюдение, оценка 360° через 2–3 месяца, обратная связь от руководителя. Сложность: трудно отделить эффект обучения от других факторов; нужна поддержка руководства. Уровень 4 — Результаты. Влияние на бизнес-показатели. Метод: сравнение KPI до и после, расчёт ROI. Сложность: сложно изолировать эффект обучения от других изменений; длительный период измерения
4.13	Какие показатели можно использовать для оценки эффективности системы развития персонала в целом? Разделите на количественные и качественные. Ответ. Количественные: • доля сотрудников, охваченных программами обучения (%); • среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год; • доля ИПР, выполненных в срок (%); • количество сотрудников, назначенных на должности из кадрового резерва (% от общего числа назначений); • ROI программ обучения (отношение выгод к затратам);	

	• изменение результативности по KPI после обучения (в %); • срок закрытия вакансий за счёт внутреннего резерва (в днях). Качественные: • изменение поведения сотрудников по оценке 360° до и после программ; • рост удовлетворённости руководителей качеством подготовки подчинённых; • восприятие компании как работодателя, инвестирующего в развитие (по опросам вовлечённости); готовность сотрудников брать на себя новые задачи и ответственность	
4.14	При проведении оценки персонала в компании (500 человек) выяснилось: 30% руководителей среднего звена не справляются с управленческими компетенциями — делегирование, обратная связь, развитие команды. Руководство требует «принять меры». Предложите программу действий.	Программа действий: 1. Уточнение диагноза. Разобраться, в чём именно дефицит: это незнание (нет навыков) или нежелание (нет мотивации), либо системная проблема (руководители перегружены операционными задачами и не занимаются управлением). Провести фокус-группы с подчинёнными и самими руководителями. 2. Группировка рведущих по дефициту: •Группа А — высокий потенциал, умеренный дефицит: обучение + коучинг. •Группа Б — выраженный дефицит, низкая мотивация: индивидуальная работа, возможно — ротация на экспертные должности. •Группа В — критический дефицит: решение о соответствии должности. 3. Программа развития (для группы А, приоритетная): •тренинг по управленческим компетенциям (делегирование, обратная связь, развитие команды); •наставничество: закрепление за каждым топ-менеджером 2–3 средних руководителей; •практические задания: внедрение регулярных 1:1 встреч с подчинёнными, контроль через 3 месяца;

		•оценка 360° до и через 6 месяцев после обучения. 4. Системные изменения: •пересмотр KPI руководителей: добавить показатель «развитие команды»; •сокращение операционной нагрузки — передача части задач специалистам; •пересмотр модели отбора руководителей: вперёд — только при наличии управленческих компетенций, а не только экспертности.
4.15	Вам поручено спроектировать систему оценки и развития персонала для быстрорастущей IT-компании (150 человек, планирует удвоение за год). Сейчас оценки нет, программы обучения неформальны, текучесть — 25%. Опишите структуру проекта. •	Структура проекта: 1. Анализ и целеполагание. •Выявить причины текучести через exit-интервью и опрос вовлечённости. •Определить цели системы: снижение текучести до 15%, ускорение адаптации, подготовка резерва к удвоению штата. 2. Проектирование модели компетенций. •Разработка корпоративных компетенций (для всех) и профессиональных (по грейдам и специализациям: backend, frontend, QA, product). •Уровни компетенций: junior, middle, senior, lead. 3. Проектирование процесса оценки. •Периодичность: performance review раз в полгода (для растущей компании), оценка по целям (OKR) ежеквартально. •Методы: самооценка + оценка руководителя + peer review (обзор коллегами). •ИТ-поддержка: внедрение платформы для оценки и хранения результатов. 4. Проектирование программ развития. •Программа адаптации для новичков: наставник, 30/60/90-дневный чек-лист, оценка по итогам испытательного срока. •ИПР для каждого сотрудника по итогам полугодовой оценки. •Программа подготовки к повышению: от junior к middle и от middle к senior — критерии, обучение, проектные задания. •Кадровый резерв на позиции lead и

		team lead (компания удваивается — потребуются новые руководители). 5. Регламентация. •Положение об оценке персонала, положение о кадровом резерве, форма ИПР. •Распределение ответственности: HR — методология и поддержка, руководители команд — проведение оценки, CEO — утверждение результатов по топовым позициям. 6. Внедрение и мониторинг. •Пилот на одном отделе → корректировка → тиражирование. •Отслеживание KPI: текучесть, время адаптации, доля закрытых вакансий из резерва, eNPS.
4.16	Какие требования предъявляются к оценщикам?	Требования к оценщикам: знание методологии оценки; понимание профиля должности и модели компетенций; навыки наблюдения и интервьюирования; способность к беспристрастному суждению; опыт работы с оцениваемой категорией персонала.

4.Материалы, необходимые для оценки умений и владений (практико-ориентированные задания, используемые в период проведения промежуточной аттестации)

№ п/п	Темы примерных практико-ориентированных заданий	Код компетенций
1	Подбор примеров 2-3 учреждений культуры, краткое описание их миссии, основных процессов и текущих задач в области социальной политики и развития персонала.	ПК-1, ПК-3
2	Сравнительный анализ 2 структур (на примере реальных учреждений культуры) в таблице «плюсы/минусы/условия применения», с отдельным столбцом «влияние на социальную политику и развитие персонала».	ПК-1, ПК-3
3	Разработка чек-листа для экспресс-диагностики структуры небольшой культурной организации (до 50 человек), включая пункты по социальной политике и оценке персонала.	ПК-1, ПК-3
4	Подготовка проекта изменений для выбранного учреждения (цель, основные шаги, риски, метрики успеха), с отдельным разделом «мероприятия корпоративной социальной политики» и «план оценки и развития ключевых ролей».	ПК-1, ПК-3
5	Разработка проекта положения о подразделении (на выбор студента) и матрицы RACI для типового проекта в сфере культуры, с выделением ролей, отвечающих за социальную политику	ПК-1, ПК-3

	и оценку/развитие персонала.	
6	Кейс-анализ реального культурного проекта (структура команды, распределение ролей, риски, результаты), с акцентом на то, как в проекте были реализованы элементы социальной политики и оценка/развитие участников.	ПК-1, ПК-3
7	Разработка системы показателей (KPI/OKR) для оценки эффективности структурных изменений в культурной организации, включая показатели социальной политики и развития персонала.	ПК-1, ПК-3
8	Доработка итогового проекта (включающего организационный дизайн, элементы социальной политики, план оценки и развития персонала), подготовка к экзамену (конспекты, ответы на вопросы, примеры).	ПК-1, ПК-3

Лист изменений в ФОС по дисциплине

В ФОС по дисциплине внесены следующие изменения:

Учебный год	**Реквизиты протокола Ученого совета**	**Номер раздела, подраздела**	**Содержание изменений и дополнений**
2024/25	Протокол № 11 от 27.05.2024	-	Без изменений
2025/26	Протокол № 8 от 26.05.2025	-	Без изменений
2026/27	Протокол № 10 25.05.2026	-	Без изменений
2027/28	Протокол № дд.мм.гггг		