

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 14:07:28  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

1

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.01.ДЭ.06.02. Корпоративная культура**

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

**38.03.03 Управление персоналом**

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление персоналом организаций и государственной службы**

*(наименование образовательной программы)*

**очная форма обучения**

*(форма обучения)*

Год набора – 2026

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Сапрыгина Дарья Андреевна, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

**Заведующий кафедрой:**

Стадник Алла Мироновна, канд.наук гос.упр., заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

Рабочая программа дисциплины *Б1.В.01.ДЭ.06.02. Корпоративная культура* одобрена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, факультета государственной службы и управления, Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 7 от «04» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения  
образовательной программы**

Дисциплина *Б1.В.01.ДЭ.06.02. Корпоративная культура* обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
<p>В/02.6. Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, 07.003 «СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 г. № 109н.</p>	ПК-4	Способен разрабатывать корпоративную социальную политику с учетом стратегии развития организации	ПК-4.1	Разрабатывает корпоративные социальные программы	<p><i>ПК-4.1. 3-1. Знает</i> порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации;  <i>ПК-4.1. 3-2. Знает</i> методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности;  <i>ПК-4.1. 3-9. Знает</i> основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;  <i>ПК-4.1. У-1. Умеет</i> определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ;  <i>ПК-4.1 У-5 Умеет</i> определять объемы средств для реализации социальных гарантий, корпоративных льгот и иных элементов корпоративных социальных программ для формирования бюджетов;</p>

					<p><i>ПК-4.1. У-9. Умеет</i> формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки корпоративной социальной политики;</p> <p><i>ПК-4.1. У-10. Умеет</i> обеспечивать соблюдение требований законодательства Российской Федерации и корпоративных политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.</p>
--	--	--	--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

2,00 з.е., 72 ак.час.

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 28 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 12 ак.час на лекции и 12 ак.час на практические занятия.

44 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

*Б1.В.01.ДЭ.06.02. Корпоративная культура* реализуется в 8-м семестре 4-го курса после изучения дисциплин:

Модели профессиональных компетенций и анализ потенциальных сотрудников;

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности;

Командообразование и лидерство;

HR-брендинг и технологии привлечения персонала.

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	В С Е Г О	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)			СРкр	СРэк		СР
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К				
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
<b>Раздел 1. Корпоративная культура как фактор формирования социальных программ</b>															
Т.1.1.	Понятие и модели корпоративной культуры: связь с социальной политикой	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Опрос, тестирование, ситуационные задания
Т.1.2.	Диагностика корпоративной культуры для выявления потребностей в социальных программах	12	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	8	Тестирование, ситуационные задания
Т.1.3.	Целевые группы персонала в контексте корпоративной культуры: методы определения	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, ситуационные задания

**Раздел 2. Управление корпоративной культурой через социальные программы**

Т.2.1.	Оценка эффективности социальных программ с учётом типа корпоративной культуры	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, ситуационные задания, опрос
Т.2.2.	Цифровизация социальных программ как инструмент развития корпоративной культуры	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, ситуационные задания, опрос
Т.2.3.	Этические аспекты и защита персональных данных в корпоративной культуре	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	Тестирование, ситуационные задания, доклад
Промежуточная аттестация		4	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	Зачет
Итого		72	12	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	44	

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Раздел 1. Корпоративная культура как фактор формирования социальных программ**

##### **Тема 1.1. Понятие и модели корпоративной культуры: связь с социальной политикой**

*Раскрывает: ПК-4.1. 3-9 (знает основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда) + ПК-4.1. У-1 (умеет определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ).*

Корпоративная культура представляет собой систему ценностей, норм и моделей поведения, разделяемых членами организации. Влияние типов культуры (по Камерону-Куинну – клановая, рыночная, иерархическая, адхократическая) на формирование социальных программ проявляется в приоритетах: клановая культура ориентирована на заботу, командность и расширенный соцпакет; рыночная – на результативность и конкурентные льготы; иерархическая – на формальные регламенты и статусные различия; адхократическая – на инновационные, гибкие форматы поддержки. Понимание культурных особенностей позволяет адресно разрабатывать социальные программы, усиливающие идентичность и лояльность. Определение целевых групп персонала (У-1) должно опираться на культурные доминанты: например, в клановой культуре приоритетными могут быть программы для всех, а в рыночной – для высокопотенциальных сотрудников.

##### **Тема 1.2. Диагностика корпоративной культуры для выявления потребностей в социальных программах**

*Раскрывает: ПК-4.1. 3-1 (знает порядок и методы разработки планов и программ) + ПК-4.1. 3-9 (основы социологии труда).*

Диагностика корпоративной культуры (опросники OSAI, фокус-группы, наблюдение, анализ артефактов) является первым этапом разработки социальных программ. Методология включает выявление ценностных расхождений между декларируемой и реальной культурой, что позволяет определить зоны социального напряжения. Например, в культуре с высоким уровнем формализации (иерархия) социальные программы требуют чёткого документирования и равного доступа; в клановой – партисипативного проектирования. Согласование с заинтересованными сторонами (профсоюз, руководители) на этапе диагностики позволяет избежать конфликта целей. Документирование результатов (паспорт социальных потребностей) служит основой для последующего планирования.

### **Тема 1.3. Целевые группы персонала в контексте корпоративной культуры: методы определения**

*Раскрывает: ПК-4.1. У-1 (умеет определять целевые группы) + ПК-4.1. З-9 (основы психологии труда).*

Выделение целевых групп для специализированных социальных программ должно учитывать не только формальные признаки (должность, стаж, возраст), но и психологические профили, а также культурные роли (инноваторы, хранители традиций, неформальные лидеры). Методы: социометрия для выявления неформальных связей, кластерный анализ по ценностным ориентациям, глубинные интервью. В культуре, ориентированной на результат (рыночная), целевыми группами становятся сотрудники, влияющие на финансовые показатели; в клановой – группы, требующие повышенной социальной поддержки (молодые родители, предпенсионеры). Результатом является профиль потребностей каждой группы с рекомендациями по формам льгот (материальные, нематериальные, гибкие опции).

## **Раздел 2. Управление корпоративной культурой через социальные программы**

### **Тема 2.1. Оценка эффективности социальных программ с учётом типа корпоративной культуры**

*Раскрывает: ПК-4.1. З-2 (знает методы анализа выполнения и определения экономической эффективности) + ПК-4.1. У-5 (определяет объёмы средств для формирования бюджетов).*

В рыночной культуре приоритетными метриками являются ROI, снижение текучести, рост производительности; в клановой – индекс удовлетворённости, лояльность (eNPS), сокращение конфликтов. Методы анализа: план-факт сравнение, факторный анализ отклонений, затратно-результативный анализ с включением социальных выгод. Бюджетирование (У-5) также зависит от культуры: в иерархической – нормативный метод, в адхократической – программно-целевой с гибким перераспределением. Для корректной оценки необходимо выделять экономический эффект (прямую экономию) и культурный эффект (изменение ценностей, климата), который может капитализироваться в долгосрочной перспективе. Пример: программа ДМС в клановой культуре может иметь отрицательный ROI, но повышать доверие и удерживать ключевых специалистов.

### **Тема 2.2. Цифровизация социальных программ как инструмент развития корпоративной культуры**

*Раскрывает: ПК-4.1. У-9 (формирует предложения по автоматизации и цифровизации) + ПК-4.1. У-5 (определяет объёмы средств).*

Внедрение цифровых инструментов (порталы самообслуживания, кафетерий льгот, мобильные приложения) не только автоматизирует процессы, но и воздействует на культуру. Например, кафетерий льгот

развивает культуру индивидуальной ответственности (рыночная), а общий дашборд использования льгот подразделением может усиливать соревновательность. Выбор между SaaS-решением и собственной разработкой должен учитывать культурные предпочтения: в иерархической культуре предпочтительны системы с многоуровневым согласованием, в адхократической – гибкие, с быстрой донстройкой. Формирование предложений по автоматизации (У-9) требует анализа затрат (У-5) и прогноза влияния на культуру (сопротивление изменениям, цифровое неравенство). Пилотные проекты на одной целевой группе позволяют скорректировать решение до масштабирования.

### **Тема 2.3. Этические аспекты и защита персональных данных в корпоративной культуре**

*Раскрывает: ПК-4.1. У-10 (обеспечивает соблюдение требований законодательства и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации) + ПК-4.1. 3-9 (основы психологии и социологии труда).*

Сбор и обработка персональных данных сотрудников при реализации социальных программ должны соответствовать ФЗ-152, но также согласовываться с ценностями корпоративной культуры. В клановой культуре, основанной на доверии, избыточный запрос данных (например, доходов семьи для материальной помощи) может разрушить психологический контракт. Принцип минимизации (ст. 5 ФЗ-152) особенно важен. Передача данных третьим лицам (страховщикам, операторам льгот) требует отдельного информированного согласия, а в культурах с высоким уровнем доверия – ещё и публичного отчёта о целях. Обеспечение безопасности (шифрование, ролевой доступ, логирование) является технической мерой, но культурно приемлемой только при прозрачности. Внедрение корпоративной политики обработки ПДн должно сопровождаться разъяснительной работой и обучением, чтобы сотрудники воспринимали защиту данных как проявление уважения, а не тотального контроля.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине *Б1.В.01.ДЭ.06.02. Корпоративная культура* входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

#### 4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

#### 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины *Б1.В.01.ДЭ.06.02. Корпоративная культура* используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, ситуационные задания.

## Раздел 1. Корпоративная культура как фактор формирования социальных программ

**Тема 1.1. Понятие и модели корпоративной культуры: связь с социальной политикой. Раскрывает: ПК-4.1.**

### Тестовы задания:

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип корпоративной культуры по классификации Камерона-Куинна в наибольшей степени ориентирован на расширенный социальный пакет, командную поддержку и заботу о благополучии сотрудников?

- А) Рыночная культура
- Б) Иерархическая культура
- В) Клановая культура
- Г) Адхократическая культура

В организации с иерархической культурой при разработке социальных программ наиболее вероятно:

- А) Предоставление сотрудникам гибкого выбора льгот (кафетерий)
- Б) Жёсткая дифференциация льгот по статусным группам (руководители – рабочие) и формальные регламенты
- В) Полное отсутствие социальных программ
- Г) Социальные программы, ориентированные только на инновационные проекты

Какая целевая группа персонала, с точки зрения психологии труда, чаще всего требует специализированной социальной программы «профилактика выгорания и стресса» в культуре с высокой неопределённостью и проектными дедлайнами?

- А) Сотрудники административно-хозяйственного отдела
- Б) Рабочие на конвейере
- В) Проектные команды (разработчики, консультанты)
- Г) Руководители высшего звена

#### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие характеристики клановой корпоративной культуры способствуют успешному внедрению добровольных социальных программ (например, ДМС для членов семьи)?

- А) Высокий уровень доверия между сотрудниками и руководством
- Б) Ориентация на коллективные ценности и взаимопомощь
- В) Жёсткая вертикаль власти и единоначалие
- Г) Признание нематериальных ценностей (лояльность, сплочённость) важнее краткосрочной прибыли
- Д) Приоритет индивидуальных результатов над командными

При определении целевых групп для социальных программ (ПК-4.1. У-1) помимо формальных признаков (должность, стаж) необходимо учитывать социально-психологические факторы:

- А) Неформальные роли в коллективе (лидер, эксперт, аутсайдер)
- Б) Уровень конфликтности между подразделениями
- В) Скорость печати на клавиатуре
- Г) Стадии профессионального выгорания (энтузиазм – стагнация – истощение)
- Д) Цвет волос сотрудника

Какие методы диагностики корпоративной культуры наиболее эффективны для выявления скрытых потребностей в социальных программах?

- А) Анонимное анкетирование по методике ОСАИ
- Б) Приказ руководителя о приоритетах
- В) Фокус-группы с представителями разных целевых групп
- Г) Анализ документов (жалобы, текучесть, абсентеизм)
- Д) Экспресс-опрос в столовой без фиксации

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.

Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В компании с рыночной культурой (приоритет – прибыль, конкуренция, KPI) HR-директор предложил		

	<p>запустить социальную программу «Корпоративный детский сад» для всех сотрудников с детьми. Финансовый директор против, так как программа не связана с результативностью. Какое решение наиболее соответствует культуре компании и при этом может быть принято?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) принять программу в полном объеме, чтобы повысить лояльность;</p> <p>б) отклонить программу, так как она не окупится;</p> <p>в) модифицировать: предоставлять компенсацию части стоимости детсада в виде бонуса для сотрудников, выполнивших индивидуальные КРІ;</p> <p>г) заменить детсад денежной выплатой всем поровну.</p>		
2.	<p>При анализе корпоративной культуры методом ОСАІ выявлено, что сотрудники ценят клановые черты (поддержка, командность), а руководство пытается внедрить рыночные механизмы. HR-отдел предлагает запустить программу «Лучший сотрудник месяца» с денежной премией и публичным признанием. Какое решение позволит учесть выявленные культурные особенности?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) запустить программу в предложенном виде;</p> <p>б) отказаться от программы, так как клановая культура не приемлет соревнования;</p> <p>в) модифицировать: ввести командные номинации («Лучшая команда месяца») и проводить публичное награждение на общем собрании;</p> <p>г) заменить денежную премию дополнительным выходным.</p>		

## 2. Задание открытого типа

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

*Ситуация 1 (Клановая культура – конфликт универсальной льготы)*

В IT-компании «Дружный софт» (200 сотрудников) сложилась клановая культура: ценится взаимопомощь, равенство, командный дух. Руководство решило ввести программу «Спортивный абонемент» для всех сотрудников (полная оплата фитнеса). Через три месяца выяснилось: 30% сотрудников не ходят в спортзал, а молодые разработчики возмущены, что «платим за тех, кому лень». HR-директор предлагает заменить программу на индивидуальные ваучеры (каждый выбирает опцию), но профсоюз опасается, что это разрушит равенство.

**Вопросы:**

Почему универсальная программа в клановой культуре вызвала конфликт?

Какой вариант (ваучеры или оставить как есть) больше соответствует клановой культуре и почему?

Какую целевую группу (по ПК-4.1. У-1) следовало бы выявить перед внедрением, чтобы избежать недовольства?

*Ситуация 2 (Рыночная культура – неприжившаяся «забота»)*

В торговой компании «Результат» (рыночная культура, жесткие KPI, соревнования) HR-директор, вдохновившись примером клановых компаний, ввёл «Комнату психологической разгрузки», бесплатные фрукты и дополнительные выходные без привязки к результатам. Программа не повлияла на текучесть, а руководители отделов жаловались, что сотрудники «расслабились». Финансовый директор потребовал отменить программу.

**Вопросы:**

Почему социальная программа, эффективная в клановой культуре, не сработала в рыночной?

Как модифицировать программу, чтобы она соответствовала культуре и при этом повышала лояльность?

Какой метод оценки эффективности (ПК-4.1. З-2) лучше всего подходит для рыночной культуры в данном случае?

**Тема 1.2. Диагностика корпоративной культуры для выявления потребностей в социальных программах. Раскрывает ПК-4.1.**

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод диагностики корпоративной культуры позволяет

количественно оценить разрыв между желаемым и текущим состоянием по четырём типам (клановый, рыночный, иерархический, адхократический)?

- А) Социометрия
- Б) Опросник ОСАИ (К. Камерон, Р. Куинн)
- В) Глубинное интервью
- Г) Контент-анализ документов

На каком этапе разработки социальных программ применяется диагностика корпоративной культуры?

- А) После утверждения бюджета
- Б) На этапе анализа потребностей (перед проектированием программ)
- В) Только при подведении итогов эффективности
- Г) Диагностика культуры не связана с социальными программами

Какой метод диагностики культуры позволяет выявить неформальные роли и скрытые конфликты между подразделениями, что важно для адресности социальных программ?

- А) Анкетирование по методике ОСАИ
- Б) Наблюдение и включённое наблюдение
- В) Социометрия (опрос о предпочтениях в общении)
- Г) Анализ финансовой отчётности

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

Установите правильную последовательность этапов диагностики корпоративной культуры для выявления потребностей в социальных программах.

1. Интерпретация результатов и выявление ценностных расхождений
2. Выбор методов диагностики (ОСАИ, социометрия, фокус-группы)
3. Проведение сбора данных (анкетирование, интервью, наблюдение)
4. Формулирование гипотез о культурных особенностях и возможных зонах социального напряжения
5. Подготовка отчёта с рекомендациями по социальным программам

Установите последовательность действий при проведении социометрии для выявления неформальных лидеров и аутсайдеров в коллективе:

1. Обработка данных (составление социоматрицы и социограммы)
2. Проведение опроса (каждый сотрудник выбирает партнёров для совместной работы)

3. Интерпретация: определение звёзд, лидеров, отверженных
4. Разработка рекомендаций по социальным программам для поддержки изолированных групп
5. Подготовка списка вопросов и анонимных бланков

Установите последовательность этапов фокус-группы при диагностике корпоративной культуры.

1. Проведение дискуссии под руководством модератора (1,5–2 часа)
2. Формирование однородных групп (по подразделениям, стажу)
3. Разработка сценария (вопросы о ценностях, удовлетворённости, ожиданиях от соцпакета)
4. Анализ транскриптов и подготовка отчёта
5. Аудиозапись и расшифровка обсуждения

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4)

Установите соответствие между методом диагностики корпоративной культуры и его характеристикой.

№	Метод	Характеристика
1	ОСАИ (опросник Камерона-Куинна)	А) Выявление неформальных связей и социальных ролей через вопросы о предпочтениях
2	Социометрия	Б) Количественная оценка выраженности клановой, рыночной, иерархической и адхократической культур
3	Фокус-группа	В) Глубинное качественное обсуждение ценностей и проблем в малой группе (6–10 человек)
4	Анализ документов (жалобы, текучесть)	Г) Косвенная диагностика проблем через формальные показатели (индикаторы неблагополучия)

Установите соответствие между признаком неблагополучия в корпоративной культуре и возможной социальной программой для его устранения.

№	Признак	Социальная программа
1	Высокая текучесть среди молодых специалистов	А) Программа наставничества и адаптации
2	Низкий уровень доверия к руководству (по опросу)	Б) Анонимная «горячая линия» для обращений, публичная отчётность о льготах
3	Конфликты между подразделениями (регулярные жалобы)	В) Командные тренинги и корпоративные мероприятия для смешанных групп
4	Высокий абсентеизм (частые больничные) в одном отделе	Г) Программа здоровья (ДМС, профилактика, комнаты отдыха)

Установите соответствие между типом корпоративной культуры и типичным дефицитом, который должна восполнить социальная программа.

№	Тип культуры	Дефицит (что нужно компенсировать)
1	Рыночная культура	А) Неформальная поддержка, чувство защищённости, работа на износ без восстановления
2	Клановая культура	Б) Прозрачность, объективная оценка, привязка льгот к вкладу (чтобы избежать иждивенчества)
3	Иерархическая культура	В) Гибкость, возможность выбора, автономия, инновационные форматы отдыха
4	Адхократическая культура	Г) Чёткие правила, предсказуемость, формализованные льготы (снижение неопределённости)

## 2. Задание открытого типа

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

### Ситуация 1 (Расхождение между желаемой и реальной культурой) «Тихая текучесть»

В компании «СтройГарант» (производство, 400 сотрудников) HR-отдел провёл опрос OSAI. Результаты: сотрудники считают реальную культуру иерархической (строгие регламенты, контроль), а желают клановой (поддержка, командность). Текучесть среди квалифицированных рабочих

достигла 35%, хотя зарплаты выше рынка. HR-директор решила глубже изучить причины через фокус-группы. Выяснилось: люди уходят из-за отсутствия признания, неформального общения с руководством, формального подхода к бытовым проблемам.

**Вопросы:**

Какой метод диагностики (OCAI, социометрия, фокус-группы) позволил выявить разрыв, а какой – содержательные причины?

Какие социальные программы могли бы сократить разрыв между желаемой и реальной культурой?

На каком этапе разработки социальных программ (анализ, проектирование, согласование) следовало бы учесть эти данные?

**Ситуация 2 (Неформальные лидеры и скрытый конфликт)  
«Невидимый саботаж»**

В IT-отделе (30 человек) с адхократической культурой (инновации, свобода) внедрили программу «Бесплатные обеды и зона отдыха», ориентируясь на формальные опросы удовлетворённости (90% довольны). Однако посещаемость зоны отдыха низкая, а отзывы анонимного чат-бота показали, что сотрудники избегают общих зон из-за конфликтов между двумя неформальными лидерами (разработчики vs тестировщики). HR провёл социометрию и выявил два изолированных кластера.

**Вопросы:**

Почему формальный опрос не выявил проблему, а социометрия помогла?

Какую социальную программу (или серию мероприятий) вы предложите для сглаживания конфликта и повышения посещаемости зоны отдыха?

Какой целевой группе (по ПК-4.1. У-1) следует адресовать программу в первую очередь?

**Тема 1.3. Целевые группы персонала в контексте корпоративной культуры: методы определения. Раскрывает: ПК-4.1.**

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

Какие признаки могут служить основанием для выделения целевых групп персонала при разработке социальных программ в организации с клановой культурой? (Выберите все верные варианты)

А) Должностной уровень (руководители / специалисты / рабочие)

- Б) Стаж работы в компании (новички, сотрудники со стажем более 10 лет)
- В) Участие в неформальных объединениях (клубы по интересам, спортивные команды)
- Г) Результаты социометрии (звёзды, изолированные, отверженные)
- Д) Цвет глаз

Какие психологические характеристики (по теориям мотивации) целевых групп необходимо учитывать при разработке социальных программ в разных типах культуры? (Выберите все верные варианты)

- А) В иерархической культуре – потребность в безопасности и стабильности
- Б) В адхократической культуре – потребность в самоактуализации и творчестве
- В) В рыночной культуре – потребность в признании и материальном вознаграждении
- Г) В клановой культуре – потребность в принадлежности и поддержке
- Д) Все культуры одинаковы, целевые группы не различаются

Какие методы определения целевых групп наиболее информативны для выявления латентных потребностей (тех, о которых сотрудники не говорят открыто)? (Выберите все верные варианты)

- А) Социометрия (выявление неформальных ролей)
- Б) Глубинные интервью с использованием проективных вопросов
- В) Приказ руководителя о категориях льготников
- Г) Анализ жалоб и обращений в HR-службу за последние 2 года
- Д) Наблюдение за поведением в зонах отдыха и столовой

## Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

Установите правильную последовательность действий при определении целевых групп персонала для социальной программы «Материальная помощь молодым специалистам».

1. Сбор данных о возрасте, стаже, семейном положении из кадровой системы
2. Проведение опроса для выявления реальной нуждаемости и приоритетов
3. Кластеризация сотрудников по формальным признакам (до 30 лет, стаж до 3 лет)
4. Глубинные интервью с неформальными лидерами молодёжи
5. Утверждение итогового перечня целевых групп и условий получения помощи

Установите последовательность этапов применения социометрии для выделения целевой группы «сотрудники, нуждающиеся в программе адаптации».

1. Вычисление социометрического статуса каждого члена коллектива (звёзды, изолированные)
2. Постановка цели: выявить сотрудников с низкой интеграцией в коллектив
3. Разработка критериев: кто имеет наименьшее число выборов от коллег
4. Проведение социометрического опроса (кто с кем хотел бы работать/отдыхать)
5. Включение изолированных сотрудников в программу адаптации и наставничества

Установите последовательность этапов дифференциации целевых групп по психологическим профилям для разработки гибкого кафетерия льгот.

1. Разработка набора льгот для каждого кластера (обучение – для карьерно ориентированных, ДМС – для семейных)
2. Анализ ответов и кластеризация с помощью статистических методов (например, кластерный анализ)
3. Анкетирование с вопросами о ценностях и предпочтениях в социальном пакете
4. Формирование гибкого кафетерия с возможностью выбора из нескольких опций
5. Апробация системы на пилотной группе

### **Задание открытого типа**

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

### *Ситуация 1 (Конфликт поколений в клановой культуре)*

В компании с клановой культурой работают сотрудники двух целевых групп: «молодые специалисты» (20–30 лет, 120 человек) и «ветераны» (старше 50 лет, 80 человек). HR-отдел предложил программу «Цифровая грамотность» (обучение работе с новыми программами), ориентируясь на потребности старшего поколения. Молодёжь возмущена: «Почему мы не получаем ничего?». Ветераны обижены: «Нас считают отсталыми». Опрос показал, что ветераны на самом деле хотят обучения, но также нуждаются в программе здоровья (дополнительные медосмотры), а молодёжь – в гибком графике и карьерных треках.

### **Вопросы:**

Какие ошибки допущены при определении целевых групп (ПК-4.1. У-1)?

Какой метод (социометрия, кластерный анализ, фокус-группа) позволил бы выявить истинные потребности каждой группы до разработки программы?

Предложите систему взаимозачётных социальных программ (например, бюджет на выбор), которая удовлетворит обе группы в рамках одного бюджета.

### *Ситуация 2 (Неформальные роли в проектной команде)*

В IT-компании с адхократической культурой (проектная работа, высокая неопределённость) внедрили программу «Бонус за успешную сдачу проекта». Бонус получала вся команда, если проект сдан вовремя. Однако через некоторое время внутри команд начались конфликты: «звёзды» (разработчики, генерирующие идеи) считали, что они делают больше, а «эксперты-интроверты» (тестирующие, аналитики) чувствовали себя недооценёнными. Программа перестала мотивировать.

#### **Вопросы:**

Какие неформальные роли (по социометрии) следовало бы выявить перед введением бонусной системы?

Как изменить программу, чтобы учитывать вклад разных целевых групп (звёзды, эксперты, организаторы)?

Какой метод определения целевых групп (глубинные интервью, социометрия, анализ обращений) помог бы скорректировать программу?

## **Тема 2.1. Оценка эффективности социальных программ с учётом типа корпоративной культуры. Раскрывает ПК-4.1.**

### Тестовые задания

#### Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.

Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В компании с клановой культурой (ценности: забота, доверие, равенство) социальная программа «Санаторно-курортное лечение» показала ROI = -8% (экономия от снижения больничных и текучести не покрыла затрат). Финансовый директор требует закрыть программу. HR-директор возражает: «Удовлетворённость сотрудников выросла на 25%, а		

	<p>удержание ключевых специалистов улучшилось». Какое решение наиболее обосновано с учётом культурного контекста?          Варианты ответов:          а) закрыть программу, так как финансовая неэффективность недопустима;          б) сохранить, но сократить бюджет вдвое;          в) сохранить в полном объёме, добавив измерение социального эффекта (eNPS, индекс лояльности) в отчётность;          г) заменить программу денежной компенсацией.</p>		
2.	<p>В организации с рыночной культурой (приоритет – результат, конкуренция) внедрили программу «Корпоративное обучение английскому языку» за счёт компании. Затраты – 2 млн руб. Через год: выручка отдела продаж не выросла, текучесть среди участников не снизилась. Финансовый директор требует рассчитать ROI. Какой метод оценки эффективности наиболее адекватен в данной культуре?          Варианты ответов:          а) только опрос удовлетворённости;          б) расчёт ROI по формуле (экономия – затраты)/затраты, но включить в экономию только прямые измеримые выгоды (например, рост продаж за счёт знания языка);          в) игнорировать оценку, так как обучение всегда полезно;          г) сравнить с компаниями-конкурентами, даже без цифр.</p>		

## Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).

Какой показатель эффективности является приоритетным для оценки социальной программы в рыночной культуре?

- А) Индекс удовлетворённости персонала (eNPS)
- Б) Рентабельность инвестиций (ROI)
- В) Количество участников программы
- Г) Уровень сплочённости коллектива

При каком типе культуры социальную программу с отрицательным ROI могут сохранить из-за её влияния на лояльность и бренд работодателя?

- А) Рыночная культура
- Б) Иерархическая культура
- В) Клановая культура
- Г) Адхократическая культура

Формула расчёта экономии от снижения текучести в результате социальной программы выглядит следующим образом:

- А) (Текучесть после – Текучесть до) × затраты на подбор
- Б) (Текучесть до – Текучесть после) × затраты на замену одного сотрудника
- В) Текучесть после / Текучесть до × 100%
- Г) Затраты на программу / количество сохранённых сотрудников

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).

Установите правильную последовательность шагов при расчёте ROI социальной программы в рыночной культуре.

1. Измерить экономию от снижения текучести и абсентеизма
2. Определить общую сумму затрат на программу за период
3. Рассчитать  $ROI = (Экономия - Затраты) / Затраты \times 100\%$
4. Собрать данные о производственных показателях до внедрения программы
5. Измерить те же показатели после внедрения за аналогичный период

Установите последовательность этапов проведения план-факт анализа выполнения социальной программы в иерархической культуре.

1. Фиксация отклонений (перерасход, невыполнение объёмов)
2. Сравнение фактических показателей с плановыми
3. Утверждение плановых показателей на начало периода
4. Подготовка объяснительной записки о причинах отклонений
5. Представление отчёта вышестоящему руководству

Установите последовательность действий при оценке социального эффекта программы (например, снижение конфликтов) в клановой культуре.

1. Выбор метрик социального эффекта (индекс доверия, частота конфликтов, eNPS)
2. Проведение замера до внедрения программы (опрос, социометрия)
3. Разработка рекомендаций по корректировке или масштабированию
4. Проведение замера после внедрения (через 3–6 месяцев)
5. Сравнение результатов и расчёт динамики (в процентах или баллах)

## 2. Задание открытого типа

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ

### Ситуация 1 (Рыночная культура: спор о ROI программы обучения) «Окупаемость или развитие?»

В компании «ТехноСервис» (рыночная культура, жёсткие KPI, конкуренция) HR-отдел предложил программу обучения управленческим навыкам для 30 руководителей среднего звена. Затраты – 4,5 млн руб. Через год: производительность труда в подразделениях, чьи руководители прошли обучение, выросла на 6%, а текучесть среди их подчинённых снизилась с 22% до 16%. Финансовый директор подсчитал прямую экономию от снижения текучести (стоимость замены одного сотрудника – 180 000 руб.) – она составила 2,1 млн руб. Дополнительную выручку от роста производительности он не учёл, так как «нет точных данных». ROI получился отрицательным (–53%). Финансист требует закрыть программу.

#### Вопросы:

Какие ошибки допущены финансовым директором при оценке эффективности в рыночной культуре?

Как следует доработать методику расчёта ROI, чтобы учесть все измеримые выгоды (включая рост производительности)? Приведите формулу.

Какой метод анализа (план-факт, факторный, затратно-результативный) позволит наиболее полно оценить программу?

### Ситуация 2 (Клановая культура: оправданность социальных затрат) «Дорогая забота»

В мебельной фабрике с клановой культурой (ценности – взаимопомощь, семейная атмосфера) действует программа «Здоровье»: сотрудники получают полис ДМС с расширенной стоматологией, абонемент в бассейн и ежегодную бесплатную диспансеризацию. Затраты – 10 млн руб. в год. Экономия от снижения больничных – 3 млн руб., от снижения текучести – 2 млн руб.  $ROI = (5-10)/10 = -50\%$ . Финансовый директор предлагает урезать программу, оставив только базовую стоматологию. HR-директор приводит аргументы:

Удовлетворённость сотрудников (опрос) – 92%;

Индекс лояльности eNPS вырос с 35 до 55;

Бренд работодателя улучшился, что снизило затраты на поиск в соцсетях.

**Вопросы:**

Какие метрики (помимо ROI) важны в клановой культуре для обоснования программы?

Как можно капитализировать улучшение бренда работодателя в расчётах (например, приравнять к экономии на рекрутинге)?

Если бюджет придётся сократить, какую часть программы (стоматология, бассейн, диспансеризация) вы оставите в первую очередь, чтобы сохранить доверие и социальный эффект? Обоснуйте.

**Тема 2.2. Цифровизация социальных программ как инструмент развития корпоративной культуры. Раскрывает: ПК-4.1.**

Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Установите соответствие между типом корпоративной культуры и предпочтительным цифровым инструментом для администрирования социальных льгот.

№	Тип культуры	Цифровой инструмент
1	Клановая культура (доверие, гибкость)	А) Жёсткая система согласований в 1С с многоуровневым утверждением
2	Рыночная культура (конкуренция, эффективность)	Б) Прозрачный дашборд с рейтингами использования льгот, интеграция с КРІ
3	Иерархическая культура (контроль, формализация)	В) SaaS-кафетерий льгот с мобильным приложением, выбор опций без лишних согласований
4	Адхократическая культура (инновации, эксперименты)	Г) Портальная платформа с возможностью быстрой донастройки под новые льготы, чат-бот

Установите соответствие между этапом автоматизации процесса социальных льгот и его влиянием на корпоративную культуру.

№	Этап автоматизации	Влияние на культуру
---	--------------------	---------------------

1	Внедрение портала самообслуживания (выбор льгот)	А) Усиление прозрачности и подотчётности
2	Открытый дашборд использования бюджета льгот по подразделениям	Б) Формирование культуры самостоятельности и ответственности
3	Автоматическое начисление лимитов на льготы по стажу/должности	В) Закрепление статусных различий (иерархичности)
4	Чат-бот для вопросов по льготам (24/7)	Г) Снижение нагрузки на HR, оперативность, поддержка гибкости

Установите соответствие между техническим решением и его культурной совместимостью.

№	Техническое решение	Культурная совместимость
1	Разработка собственного портала с полной кастомизацией (высокие затраты, долго)	А) Клановая культура (нежелание передавать данные внешним вендорам)
2	SaaS-кафеетерий льгот с быстрым запуском и абонентской платой	Б) Рыночная культура (быстрый результат, фиксированные затраты)
3	Система с многоуровневым согласованием и электронной подписью	В) Иерархическая культура (формальные процедуры, контроль)
4	Гибкий портал с возможностью быстрой донастройки под новые льготы	Г) Адхократическая культура (инновации, эксперименты)

### Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

В какой корпоративной культуре внедрение портала самообслуживания социальных льгот (выбор сотрудником опций) встретит наименьшее сопротивление и наиболее соответствует ценностям?

- А) Иерархическая культура
- Б) Клановая культура
- В) Рыночная культура
- Г) Адхократическая культура

Какой цифровой инструмент позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать социальные льготы в пределах индивидуального бюджета и часто используется для усиления рыночной культуры?

- А) Система электронного документооборота (СЭД)
- Б) Кафетерий льгот (Benefex, «Соцпакет-онлайн»)
- В) Корпоративная почта
- Г) Excel-таблица с ручным вводом

При формировании предложения по автоматизации социальных льгот для компании с иерархической культурой необходимо в первую очередь предусмотреть:

- А) Гибкость и возможность быстрой смены опций
- Б) Многоуровневую систему согласования и сохранение формальных процедур в цифровом виде
- В) Полную автоматизацию без участия руководителей
- Г) Замену социальных льгот денежными выплатами

#### **Задание открытого типа.**

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

#### **Ситуация 1 (Сопrotивление цифровизации в иерархической культуре) «Бумага надёжнее»**

В компании с иерархической культурой (формальные регламенты, многоуровневое согласование) HR-отдел предложил внедрить мобильное приложение для подачи заявок на материальную помощь. Сотрудники могли бы заполнить заявку онлайн, прикрепить справки, а руководитель – утвердить одним нажатием. Начальник отдела (стаж 20 лет) возражает: «Это разрушит контроль, я не смогу лично оценить ситуацию, да и бумага надёжнее». Проект завис.

#### **Вопросы:**

1. Какие культурные ценности (контроль, формализм, иерархия) противоречат внедрению мобильного приложения?
2. Как модифицировать цифровое решение, чтобы сохранить необходимый уровень контроля и соответствовать культуре?
3. Какие аргументы (цифры, пилот, сравнение времени) можно привести, чтобы преодолеть сопротивление?

#### **Ситуация 2 (Кафетерий льгот в клановой культуре – конфликт равенства)**

##### **«Почему у него больше?»**

В компании с клановой культурой (ценности: равенство, взаимопомощь) внедрили кафетерий льгот: каждый сотрудник получает баллы (30 000 руб. в

год) и сам выбирает набор льгот (ДМС, обучение, путёвки, спорт). Финансовый директор поддержал – бюджет не увеличился. Однако через полгода начались конфликты: одни выбрали обучение, другие – путёвки. Рабочие обиделись на офисных сотрудников, потому что «им образование не нужно, а нам бы путёвок». Коллектив раскололся.

**Вопросы:**

1. Почему кафетерий льгот, эффективный в рыночной культуре, спровоцировал конфликт в клановой?
2. Как можно доработать систему выбора льгот, чтобы сохранить гибкость, но не разрушать клановые ценности?
3. Какой метод бюджетирования позволит справедливо распределить средства без сравнения выбора (например, единые пакеты на выбор)?

**Тема 2.3. Этические аспекты и защита персональных данных в корпоративной культуре. Раскрывает: ПК-4.1.**

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.

Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>В компании с клановой культурой (высокий уровень доверия) HR-отдел предложил собирать при заявке на материальную помощь справку о доходах семьи за 3 месяца и паспортные данные супруга «для объективной оценки нуждаемости». Сотрудники возмутились, сочтя это вторжением. Какое решение соответствует принципу минимизации данных и культурным нормам?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) собирать все запрошенные данные, так как это повысит объективность;</p>		

	<p>б) собирать только заявление и декларацию о доходах без документального подтверждения (для матпомощи до 10 000 руб.);</p> <p>в) отказаться от матпомощи, чтобы не нарушать приватность;</p> <p>г) собирать данные, но зашифровать их и никому не показывать.</p>		
2.	<p>При автоматизации портала социальных льгот IT-отдел настаивает на сборе биометрии (отпечаток пальца) для входа, чтобы «обеспечить безопасность». HR-директор считает это избыточным и рискованным. Чья позиция правомернее с учётом ФЗ-152 и корпоративной культуры (в компании – клановая культура)?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) прав IT-отдел, биометрия повышает безопасность;</p> <p>б) прав HR-директор, биометрия – это специальная категория данных, требующая отдельного согласия, и в клановой культуре такой контроль разрушает доверие;</p> <p>в) можно использовать биометрию, если сотрудники подпишут согласие;</p> <p>г) не использовать портал вообще.</p>		

## Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).

Установите соответствие между требованием ФЗ-152 «О персональных данных» и его реализацией в корпоративной практике при сборе заявок на социальные льготы.

№	Требование ФЗ-152	Реализация
1	Согласие на обработку ПДн (ст. 9)	А) В портале льгот собираются только ФИО, должность, стаж – без паспортных данных

2	Принцип минимизации (ст. 5)	Б) Доступ к данным о выборе льгот имеют только HR-специалист и руководитель подразделения
3	Обеспечение безопасности (ст. 19)	В) Сотрудник ставит галочку в личном кабинете, подтверждая ознакомление с целями обработки
4	Разграничение доступа (ст. 19)	Г) Шифрование каналов связи, двухфакторная аутентификация при входе

Установите соответствие между типом корпоративной культуры и характерным отношением к сбору персональных данных сотрудников.

№	Тип культуры	Отношение к ПДн
1	Клановая культура	А) Сбор данных по регламенту, но с акцентом на прозрачность и добровольность
2	Рыночная культура	Б) Минимум данных, только для достижения KPI, остальное избыточно
3	Иерархическая культура	В) Максимальный сбор (включая лишнее) «для порядка», без учёта чувств сотрудников
4	Адхократическая культура	Г) Сбор новых типов данных (экспериментально) с согласия, но быстрое забывание

Установите соответствие между этическим принципом обработки персональных данных и его практическим применением в социальных программах.

№	Этический принцип	Пример применения
1	Информированное согласие	А) Уведомление сотрудников о том, какие данные передаются страховщику, и получение отдельной галочки
2	Прозрачность целей	Б) В положении о льготах указано: «Данные используются только для начисления выплат, не передаются третьим лицам»
3	Право на забвение	В) Сотрудник может отозвать согласие в любой момент, и его данные удаляются в течение 30 дней
4	Недискриминация	Г) Запрос о состоянии здоровья допустим только для должностей, где это предусмотрено законом

### **Задание открытого типа.**

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

### **Ситуация 1 (Избыточный сбор данных в иерархической культуре) «Справки для матпомощи»**

В компании с иерархической культурой (формальные процедуры, контроль) HR-отдел разработал положение о материальной помощи: для получения выплаты сотрудник должен предоставить справку о доходах семьи за 6 месяцев, паспортные данные всех членов семьи и выписку с банковского счета. Руководство поддержало: «Так мы исключим злоупотребления». Сотрудники начали жаловаться, что это унижительно, и многие отказывались от помощи. Адвокат указал на нарушение принципа минимизации (ст. 5 ФЗ-152).

#### **Вопросы:**

1. Какие требования ФЗ-152 (минимизация, согласие, цель) нарушены?
2. Какие данные достаточно запросить для матпомощи в размере до 15 000 руб., чтобы соблюсти закон и сохранить контроль?
3. Как иерархическая культура повлияла на разработку избыточного перечня документов? Какие коррективы нужно внести в корпоративную политику?

### **Ситуация 2 (Передача данных в клановой культуре без согласия) «Утечка доверия»**

В компании с клановой культурой (ценности: доверие, сплочённость) внедрили портал для заказа льгот. При регистрации сотрудник ставил общую галочку «Согласен на обработку персональных данных». HR-отдел передал страховой компании не только список сотрудников, но и детальную информацию о выборе льгот, посещаемости фитнеса и результатах медицинских осмотров (для «улучшения сервиса»). Сотрудники узнали об этом и обвинили HR в шпионаже. Профсоюз потребовал публичных извинений.

#### **Вопросы:**

1. Какие статьи ФЗ-152 нарушены (целевое использование, передача третьим лицам, информированное согласие)?
2. Почему в клановой культуре такая передача особенно болезненна?
3. Как восстановить доверие и какие изменения внести в согласие на обработку ПДн?

5.3. В рамках текущего контроля успеваемости (посещение лекционных занятий, работа на практических занятиях и т.д.) каждый обучающийся может набрать 80 баллов в течение изучения дисциплины. Разбалловку каждого из видов занятий определяет преподаватель, реализующий дисциплину.

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет

100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого:	x	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ \* Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

### **КТ – 1 (Темы 1.1-1.3)**

#### **Задание открытого типа.**

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

#### **Ситуация 1 (темы 1.1 и 1.2)**

##### **«Разрыв между желаемой и реальной культурой»**

В компании «ТехноСтрой» (300 сотрудников, производство) провели диагностику корпоративной культуры методом OSAI. Результаты: сотрудники оценивают реальную культуру как иерархическую (жесткие регламенты, контроль, формализм), а желаемую – как клановую (поддержка, командность, забота). При этом текучесть среди молодых специалистов достигла 40%, хотя зарплаты выше рынка. HR-директор инициировала фокус-группы, которые выявили: люди уходят из-за отсутствия признания, неформального общения с руководством, формального подхода к бытовым проблемам.

#### **Вопросы:**

1. Какой метод диагностики (OSAI, социометрия, фокус-группы) позволил выявить разрыв, а какой – содержательные причины?
2. Какие социальные программы (не менее двух) могли бы сократить разрыв между желаемой и реальной культурой?
3. На каком этапе разработки социальных программ (анализ, проектирование, согласование) следовало бы учесть эти данные?

## Ситуация 2 (тема 1.3)

### «Конфликт поколений в клановой культуре»

В компании с клановой культурой (ценности: равенство, взаимопомощь) работают две целевые группы: «молодые специалисты» (до 30 лет, 120 человек) и «ветераны» (старше 50 лет, 80 человек). HR-отдел запустил программу «Цифровая грамотность» (обучение работе с новыми программами), ориентируясь на потребности старшего поколения. Молодёжь возмущена: «Почему мы не получаем ничего?». Ветераны обижены: «Нас считают отсталыми». Опрос показал, что ветераны на самом деле хотят не только обучения, но и программы здоровья (дополнительные медосмотры), а молодёжь – гибкого графика и карьерных треков.

#### Вопросы:

Какие ошибки допущены при определении целевых групп (ПК-4.1. У-1)?

Какой метод (социометрия, кластерный анализ, фокус-группа) позволил бы выявить истинные потребности каждой группы?

Предложите систему взаимозачётных социальных программ (например, бюджет на выбор), которая удовлетворит обе группы в рамках единого бюджета.

### Тестовые задания

*С одним правильным ответом*

Какой тип корпоративной культуры по Камерону-Куинну в наибольшей степени ориентирован на расширенный социальный пакет, заботу о сотрудниках и командную поддержку?

- А) Рыночная культура
- Б) Иерархическая культура
- В) Клановая культура
- Г) Адхократическая культура

*С несколькими правильными ответами*

Какие признаки могут служить основанием для выделения целевых групп персонала при разработке социальных программ? (Выберите все верные варианты)

- А) Должностной уровень (руководители / специалисты / рабочие)
- Б) Стаж работы в компании (новички, сотрудники со стажем более 10 лет)
- В) Результаты социометрии (звёзды, изолированные)
- Г) Потребности, выявленные в фокус-группах
- Д) Цвет глаз

*На установление последовательности*

Установите правильную последовательность этапов диагностики корпоративной культуры для выявления потребностей в социальных программах.

1. Проведение сбора данных (анкетирование OSAI, интервью)
2. Интерпретация результатов и выявление ценностных расхождений

3. Выбор методов диагностики (ОСАИ, социометрия, фокус-группы)
4. Подготовка отчёта с рекомендациями по социальным программам
5. Формулирование гипотез о культурных особенностях и зонах социального напряжения

### *На установление соответствия*

Установите соответствие между методом диагностики корпоративной культуры и его характеристикой.

№	Метод	Характеристика
1	ОСАИ (опросник Камерона-Куинна)	А) Выявление неформальных связей и социальных ролей
2	Социометрия	Б) Количественная оценка выраженности четырёх типов культуры
3	Фокус-группа	В) Глубинное качественное обсуждение проблем в группе 6–10 человек
4	Анализ документов (текучесть, жалобы)	Г) Косвенная диагностика через формальные показатели

### *Комбинированного типа*

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В компании с рыночной культурой (приоритет – результат, конкуренция) HR-директор предложил запустить универсальную программу «Дополнительные выходные для всех сотрудников без привязки к КРІ». Финансовый директор против. Какое решение наиболее соответствует культуре? Варианты: а) принять программу; б) отклонить; в) модифицировать: предоставлять доп. выходные сотрудникам, выполнившим квартальный план; г) заменить денежной премией.		

### Доклад

#### *Примерная тематика докладов в рамках КТ 1*

1. Влияние типа организационной культуры (клановой, рыночной, иерархической, адхократической) на приоритеты корпоративных социальных программ

- (Тема 1.1 – связь культуры и социальной политики)
2. Целевые группы персонала: как выявить их социально-психологические потребности для адресных программ  
(Тема 1.1, 1.3 – ПК-4.1. У-1, З-9)
  3. Этапы разработки плана социального развития организации: от анализа потребностей до утверждения  
(Тема 1.2 – ПК-4.1. З-1)
  4. Методы выявления потребностей персонала: анкетирование, фокус-группы, глубинные интервью – сравнительный анализ  
(Тема 1.2 – ПК-4.1. З-1, З-5)
  5. Роль профсоюза и руководителей подразделений в согласовании социальных программ  
(Тема 1.2 – порядок согласования)
  6. Документационное обеспечение социальных программ: паспорт программы, план-график, положение  
(Тема 1.2 – оформление результатов)
  7. Применение теорий мотивации (Маслоу, Герцберг) при разработке социальных программ  
(Тема 1.3 – ПК-4.1. З-9)
  8. Учёт неформальных ролей и групповой динамики при внедрении социальных инициатив  
(Тема 1.3 – социология труда)
  9. Методы оценки удовлетворённости персонала социальным пакетом: индексы, опросы, eNPS  
(Тема 1.3 – ПК-4.1. У-3)
  10. Конфликт ценностей: как организационная культура может препятствовать или способствовать внедрению социальных программ  
(Темы 1.1 и 1.3 – комплексный анализ)

#### Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

### ***Опрос по темам 1.1-1.3***

1. Опишите, как тип организационной культуры (по Камерону-Куинну) влияет на выбор приоритетных социальных программ. Приведите пример для клановой и рыночной культуры.

(Тема 1.1 – влияние культуры на формирование социальных программ)

2. Перечислите методы выявления целевых групп персонала для разработки специализированных социальных программ (ПК-4.1. У-1). Почему важно учитывать социально-психологические особенности групп?

(Темы 1.1, 1.3 – определение целевых групп)

3. Назовите основные этапы разработки плана социального развития организации (от анализа потребностей до утверждения). Какой этап требует обязательного согласования с профсоюзом?

(Тема 1.2 – порядок разработки)

4. Какие методы сбора информации о потребностях персонала (анкетирование, фокус-группы, глубинные интервью) вы считаете наиболее эффективными и почему?

(Тема 1.2 – методы выявления потребностей)

5. Раскройте суть двухфакторной теории Герцберга применительно к социальным программам. Какие программы относятся к гигиеническим факторам, а какие к мотиваторам?

(Тема 1.3 – психология труда, мотивация)

6. Что такое неформальные роли в коллективе (лидер, эксперт, аутсайдер) и как их учёт помогает при разработке социальных программ наставничества?

(Тема 1.3 – социология труда, групповая динамика)

7. Опишите структуру паспорта социальной программы. Какие обязательные разделы (цели, показатели, ответственные, ресурсы) должны быть в нём отражены?

(Тема 1.2 – документационное обеспечение)

8. Приведите примеры социальных программ, направленных на удовлетворение разных уровней потребностей по пирамиде Маслоу (физиологические, безопасность, принадлежность, уважение, самоактуализация).

(Тема 1.3 – психология труда)

9. Какие методы оценки удовлетворённости персонала социальным пакетом вы знаете? В чём разница между индексом eNPS и традиционным опросом

Лайкерта?

(Тема 1.3 – выбор критериев и определение уровней удовлетворённости)

10. Почему при согласовании плана социального развития могут возникнуть разногласия между профсоюзом и финансовым отделом? Предложите алгоритм урегулирования конфликта.

(Тема 1.2 – согласование с заинтересованными сторонами))

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время на один ответ – 2–3 минуты. Оценка зависит от полноты, точности ссылок на статьи законов и примеров.*

## **КТ – 2 (Темы 2.1-2.3)**

### Тестовые задания:

*Тип: с одним правильным ответом*

В какой культуре программа социальных льгот с отрицательным ROI может быть признана эффективной из-за долгосрочного влияния на лояльность и бренд работодателя?

- А) Рыночная культура
- Б) Иерархическая культура
- В) Клановая культура
- Г) Адхократическая культура

*Тип: с несколькими правильными ответами*

Какие характеристики цифрового портала социальных льгот наиболее соответствуют адхократической культуре (инновации, гибкость)? (Выберите все верные варианты)

- А) Жёстко заданные формы заявок без возможности изменения
- Б) Возможность быстрой донастройки под новые льготы
- В) Интеграция с чат-ботом для обратной связи
- Г) Только типовые отчёты без аналитики
- Д) Мобильное приложение с выбором опций

*Тип: на установление последовательности*

Установите правильную последовательность расчёта ROI социальной. Измерить экономию от снижения текучести и абсентеизма:

1. Рассчитать  $ROI = (Экономия - Затраты) / Затраты \times 100\%$
2. Собрать данные о производственных показателях до внедрения
3. Определить общую сумму затрат на программу
4. Измерить показатели после внедрения за тот же период

*Тип: на установление соответствия*

Установите соответствие между принципом Ф3-152 и его реализацией в корпоративной практике

№	Принцип	Реализация
1	Минимизация данных	А) Подписание отдельного согласия на передачу данных брокеру
2	Целевое использование	Б) Сбор только ФИО и суммы заявки на матпомощь, без паспорта
3	Согласие субъекта	В) Использование данных только для предоставления выбранной льготы, не для маркетинга
4	Безопасность	Г) Двухфакторная аутентификация при входе в портал льгот

*Тип: комбинированное задание*

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Компания с иерархической культурой (формальные процедуры, многоуровневое согласование) решает автоматизировать заявки на социальные льготы. IT-отдел предлагает гибкое мобильное приложение с быстрым согласованием. HR-директор сомневается: «Нарушится контроль». Какое решение наиболее органично для данной культуры?</p> <p>Варианты:</p> <p>а) мобильное приложение, упростить до одного клика;</p> <p>б) скопировать систему из соседней рыночной компании;</p> <p>в) внедрить систему с сохранением всех этапов согласования, но в электронном виде (маршрутизация, ЭЦП);</p> <p>г) не внедрять ничего, оставить бумагу.</p>		

## **2. Задание открытого типа.**

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

*Ситуация 1 (тема 2.1 – оценка эффективности в рыночной культуре)  
«Спор о ROI программы обучения»*

В компании с рыночной культурой (приоритет прибыли, KPI) внедрили программу обучения управленческим навыкам для 50 руководителей среднего звена. Затраты – 3 млн руб. Через год: производительность выросла на 5%, текучесть среди руководителей снизилась с 18% до 12%. Финансовый директор требует закрыть программу, так как прямой ROI (прирост прибыли, связанный с обучением) не превысил затрат. HR-директор утверждает, что выгоды будут в следующем году.

**Вопросы:**

Какие метрики (кроме прироста прибыли за год) стоило бы измерить, чтобы доказать эффективность в рыночной культуре?

Какой метод анализа (например, дисконтирование будущих выгод) можно применить?

Какое компромиссное решение предложите?

*Ситуация 2 (тема 2.3 – защита ПДн и культура)*

*«Скандал с передачей данных в клановой культуре»*

В компании с клановой культурой (высокое доверие) внедрили мобильное приложение для заказа льгот. При регистрации сотрудник давал общее согласие на обработку ПДн. HR-отдел передал агрегированные данные (возраст, пол, должность, выбор льгот) страховому брокеру для анализа без обезличивания. Сотрудники узнали об этом и обвинили HR в шпионаже. Доверие подорвано.

**Вопросы:**

1. Какие требования ФЗ-152 (цели, объём, передача третьим лицам) нарушены?
2. Почему именно в клановой культуре такая передача особенно болезненна?
3. Как восстановить доверие и исправить процедуру?

Доклад

*Примерная тематика докладов в рамках КТ 2*

1. Методы оценки экономической эффективности социальных программ в разных типах организационной культуры (ROI, SWA, план-факт) (Тема 2.1 – влияние культуры на выбор метрик)

2. Как культура «результата» (рыночная) оценивает социальные программы: примеры расчёта ROI и бюджетирования (Тема 2.1 – ПК-4.1. 3-2, У-5)

3. Социальные программы в клановой культуре: почему важны нематериальные эффекты (лояльность, доверие) и как их измерить (Тема 2.1 – учёт социальных выгод)

4. Цифровая трансформация социальных программ: как выбор IT-решения зависит от культуры компании (SaaS vs собственная разработка) (Тема 2.2 – отражение культуры в цифровизации)

5. Кафетерий льгот как инструмент усиления рыночной или клановой культуры: преимущества и риски (Тема 2.2 – ПК-4.1. У-9, У-5)

6. Сопротивление цифровизации в иерархической культуре: причины и

- методы преодоления  
(Тема 2.2 – организационные барьеры)
7. Защита персональных данных в эпоху HR-цифровизации: требования ФЗ-152 и корпоративные политики  
(Тема 2.3 – ПК-4.1. У-10)
8. Влияние культуры компании на объём собираемых персональных данных: минимизация vs тотальный контроль  
(Тема 2.3 – связь культуры и приватности)
9. Этика обработки персональных данных в клановой и рыночной культуре: доверие или эффективность?  
(Тема 2.3 – психологический контракт)
10. Практические меры по обеспечению конфиденциальности при внедрении портала социальных льгот (согласие, шифрование, ролевая модель)  
(Тема 2.3 – реализация требований ФЗ-152)

#### Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада развивает исследовательские навыки, расширяет кругозор и учит критически оценивать информацию. При работе над докладом по указанной теме необходимо составить план и отобрать ключевые источники. Изучая их, студент систематизирует полученные данные, формулирует выводы и обобщения.

Такая деятельность требует высокой степени самостоятельности и серьёзной интеллектуальной работы. Наибольшую пользу она принесёт при соблюдении следующих этапов:

ознакомление с основными научными трудами по теме (список рекомендует преподаватель);

анализ изученного материала, выделение наиболее важных фактов, точек зрения учёных и научных положений;

обобщение и логическое выстраивание материала (например, в виде развёрнутого плана);

написание текста доклада в научном стиле.

Структура доклада традиционно включает три части: введение, основную часть и заключение.

Во введении обозначают тему, показывают её связь с другими вопросами или место среди смежных проблем, кратко характеризуют использованные источники.

Основная часть строится логично и последовательно, в ней полностью раскрывается тема.

В заключении подводят итоги, формулируют выводы, подчёркивают значимость рассмотренной проблемы.

*Каждая тема предполагает анализ нормативных и методических источников, практических примеров. Рекомендуемый объём доклада – 5-7 страниц, выступление – 7-10 минут с презентацией.*

### **Опрос по темам 2.1-2.3**

1. Какие три метрики эффективности социальных программ являются приоритетными для рыночной культуры и почему?

(Тема 2.1 – ROI, снижение текучести, производительность)

2. Почему в клановой культуре программа с отрицательным ROI может быть признана эффективной? Приведите пример.

(Тема 2.1 – учёт социального эффекта и долгосрочной лояльности)

3. Какой метод бюджетирования социальных программ (нормативный, от достигнутого, программно-целевой) чаще используется в иерархической культуре и почему?

(Тема 2.1 – ПК-4.1. У-5)

4. Как внедрение кафетерия льгот может изменить организационную культуру (усилить индивидуализм или командность)?

(Тема 2.2 – обратное влияние цифровизации на культуру)

5. Какие цифровые инструменты наиболее органичны для адхократической культуры? Назовите два примера.

(Тема 2.2 – SaaS, гибкие порталы, чат-боты)

6. Какое сопротивление цифровизации социальных программ характерно для иерархической культуры и как его преодолеть?

(Тема 2.2 – страх потери контроля, формальные процедуры)

7. Что такое «принцип минимизации» персональных данных (ст. 5 ФЗ-152) и как его соблюдать при сборе заявок на льготы?

(Тема 2.3 – ПК-4.1. У-10)

8. Почему передача персональных данных третьим лицам (например, для бенчмаркинга) без согласия сотрудников разрушает доверие в клановой культуре?

(Тема 2.3 – психологический контракт)

9. Какие технические меры (не менее трёх) обеспечивают защиту ПДн в корпоративном портале социальных льгот?

(Тема 2.3 – шифрование, двухфакторная аутентификация, ролевой доступ)

10. Как тип культуры (рыночная vs клановая) влияет на готовность сотрудников предоставлять биометрические данные?

(Тема 2.3 – доверие vs контроль)

*Каждый вопрос предполагает свободный ответ. Рекомендуемое время – 2-3 минуты на вопрос. Оценка зависит от полноты ответа, ссылок на статьи законов и примеров из практики.*

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КАЖДОГО ИЗ ЗАДАНИЙ**

Критерии оценивания ситуационных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.

55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

## Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

## Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения,

		инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

*Общая оценка по КТ 1-2 определяется путем нахождения среднего балла по всем заданиям, используемым в контрольной работе.*

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (при необходимости).

Для решения ситуационных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме бинарной системы (оценка «зачтено» / «не зачтено»). Итоговое решение о выставлении зачёта принимается на основе результатов текущего контроля успеваемости в течение семестра (сумма баллов за выполнение практических заданий, докладов, тестирований, активность на семинарах). Максимальная сумма баллов текущего контроля – 100 баллов.

Порядок перевода баллов в итог:

- 60 и более баллов – «зачтено» (автоматически).
- менее 60 баллов – «не зачтено».

Обучающийся, набравший в течение семестра 60 и более баллов, получает зачёт автоматически без дополнительных испытаний. При этом он имеет право отказаться от автоматической оценки и сдавать зачёт в устной форме для повышения результата.

Решение об итоговой оценке («зачтено» / «не зачтено») при устной сдаче принимает экзаменатор на основе правильности и полноты ответа. При успешной устной сдаче обучающемуся выставляется «зачтено» независимо от суммы набранных в семестре баллов. При неуспешной – «не зачтено» с правом передачи в установленные сроки.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации по темам дисциплины:

#### **Тема 1.1. Понятие и модели корпоративной культуры: связь с социальной политикой**

1. Задания открытого типа.

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

##### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте понятие корпоративной культуры и объясните ее влияние на формирование социальной политики организации.
2.	Объясните, как модели корпоративной культуры по Камерону–Куинну (клановая, рыночная, иерархическая, адхократическая) влияют на выбор целевых групп персонала и содержание социальных программ.

## **Тема 1.2. Диагностика корпоративной культуры для выявления потребностей в социальных программах**

### 1. Задания открытого типа.

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

#### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Объясните, какую роль играет диагностика корпоративной культуры при выявлении потребностей персонала в социальных программах. Какие методы диагностики используются в организации?
2.	Опишите, как результаты диагностики корпоративной культуры помогают определить целевые группы персонала и разработать эффективные социальные программы. Приведите примеры.

## **Тема 1.3. Целевые группы персонала в контексте корпоративной культуры: методы определения**

### 1. Задания открытого типа.

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

#### 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Объясните, почему определение целевых групп персонала является важным этапом разработки социальных программ организации. Какие факторы необходимо учитывать при их выделении?
2.	Опишите, как особенности корпоративной культуры влияют на выбор методов определения целевых групп персонала. Приведите примеры для различных типов организационной культуры.

## **Тема 2.1. Оценка эффективности социальных программ с учётом типа корпоративной культуры**

### 1. Задания открытого типа.

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

## 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Объясните, как тип корпоративной культуры влияет на критерии оценки эффективности социальных программ организации.
2.	Опишите методы оценки эффективности социальных программ в клановой, рыночной, иерархической и адхократической культуре. Какие показатели будут приоритетными для каждого типа культуры?

## Тема 2.2. Цифровизация социальных программ как инструмент развития корпоративной культуры

## 1. Задания открытого типа.

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

## 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Объясните, как цифровизация социальных программ влияет на развитие корпоративной культуры организации.
2.	Опишите преимущества и риски использования цифровых технологий при реализации социальных программ в организациях с различными типами корпоративной культуры.

## Тема 2.3. Этические аспекты и защита персональных данных в корпоративной культуре

## 1. Задания открытого типа.

Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.

Продумать логику и полноту ответа.

Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.

В случае расчетной задачи, записать решение и ответ.

## 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Раскройте значение этических принципов в формировании и реализации корпоративной культуры организации.
2.	Объясните, какие требования к защите персональных данных необходимо учитывать при разработке и реализации социальных программ в организации.

### 6.3. Критерии и шкала оценивания устного ответа на основе БРС Донецкого филиала РАНХиГС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	100-90
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения ситуационных расчетных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### *Подготовка к практическим занятиям.*

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения

обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### *Структура практического занятия:*

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность -до 15 минут. Вторая часть -выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность -20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность -5 минут.

### *Работа с литературными источниками.*

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### **8.1. Основная литература**

1. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн ; пер. с англ. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-08976-3. - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. - URL: <https://urait.ru/bcode/562345>
2. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. - 4-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 448 с. - ISBN 978-5-4461-0987-6.
3. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учебник / Т. О. Соломанидина. - Москва : ИНФРА-М, 2025. - 456 с. - ISBN 978-5-16-012678-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1245678>
4. Козлов В. В. Корпоративная культура и социальное развитие организации / В. В. Козлов, Л. А. Козлова. - Москва : Юрайт, 2024. - 298 с. - ISBN 978-5-534-11234-5. - URL: <https://urait.ru/bcode/544567>
5. Спивак В. А. Организационное поведение и корпоративная культура / В. А. Спивак. - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 352 с. - ISBN 978-5-4461-1678-4.

#### **8.2. Дополнительная литература**

1. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. - Москва : Вильямс, 2019. - 384 с.
2. Магура М. И. Организационная культура и управление персоналом / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - Москва : Интел-Синтез, 2021. - 256 с.
3. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование и развитие / О. Г. Тихомирова. - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 288 с.
4. Липатов С. А. Психология организационной культуры / С. А. Липатов. - Москва : Юрайт, 2023. - 310 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление и культура организации / О. С. Виханский. - Москва : МГУ, 2020. - 400 с.

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. 2025). - СПС «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. 2025). - СПС «Гарант».
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. 2025).
4. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе...» (ред. 2025).
5. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг...» (ред. 2025).
6. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. Минтруд РФ, 2022 № 109н). - <https://profstandart.rosmintrud.ru>

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система «Юрайт» : <https://urait.ru> – доступ через личный кабинет РАНХиГС (по подписке)
2. Электронно-библиотечная система Znanium : <https://znanium.com> – доступ через университетскую сеть
3. Электронная библиотека IPRbooks : <http://www.iprbookshop.ru/> – доступ по логину/паролю (справка в библиотеке)
4. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : <http://www.consultant.ru> – свободный доступ к кодексам и текущему законодательству
5. Справочно-правовая система «Гарант» : <http://www.garant.ru> – свободный доступ к основным актам
6. Официальный интернет-портал правовой информации : <http://pravo.gov.ru> – официальные публикации законов
7. Российская государственная библиотека (РГБ) : <https://www.rsl.ru> – доступ к каталогам и электронным диссертациям
8. КиберЛенинка (научные статьи по организационной культуре и HR) : <https://cyberleninka.ru> – свободный доступ
9. Профессиональный портал «HR-Лига» : <https://www.hrliga.com> – методические материалы и обзоры по управлению персоналом
10. Портал «Работа в России» (аналитика рынка труда) : <https://trudvsem.ru> – государственная информационная система
11. Онлайн-библиотека по социологии и психологии труда (соционет) : <http://www.socionet.ru> – открытый доступ
12. Научная электронная библиотека eLibrary : <https://elibrary.ru> – рефераты и полнотекстовые статьи (доступ по подписке)
13. Портал «Корпоративная культура и управление» : <http://www.ckportal.ru> – практические кейсы и методики

### **5. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

### Требования к аудиториям

- **Лекционные занятия:** учебная аудитория для проведения лекций (вместимость не менее количества обучающихся в группе) с возможностью демонстрации презентаций и нормативных документов.
- **Семинарские (практические) занятия:** аудитория для практических занятий, оборудованная рабочими местами для обучающихся и преподавателя, с возможностью групповой работы (в том числе в малых группах).
- **Помещения для самостоятельной работы:** читальный зал или специализированная аудитория с доступом к сети Интернет и лицензионным электронно-библиотечным системам (ЭБС) для самостоятельной подготовки, выполнения расчётных заданий, написания докладов и рефератов.

### Требования к оборудованию

- **Доска** (меловая или маркерная) – для схем, таблиц, разбора кейсов.
- **Мультимедийный проектор** – для демонстрации презентаций, видеоматериалов (например, ассессмент-центр, примеры интервью), нормативных документов.
- **Персональный компьютер (стационарный) или ноутбук** для преподавателя (или стационарный компьютер в аудитории) с характеристиками: операционная система не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям, например, macOS, Linux с графической оболочкой).
- При необходимости – **ноутбук или планшет** для студентов при выполнении групповых заданий (может быть предусмотрен мобильный класс).

### Требования к программному обеспечению

- **Пакет Microsoft Office** (или его бесплатный аналог, например, LibreOffice) для подготовки документов, презентаций, таблиц (в том числе для построения матриц сравнения кандидатов, чек-листов, анализа воронки подбора).
- При наличии лицензий – специализированное ПО для HR-аналитики (необязательно, но рекомендуется для демонстрации):
  - *Профильное ПО* (например: «1С:Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кадровик», ATS-системы в ознакомительном режиме).
- Антивирусное программное обеспечение (например, Kaspersky, Dr.Web – по наличию).

### Информационные справочные системы (доступ через сеть Интернет)

- **Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»** – для доступа к ТК РФ, ФЗ-152, ФЗ-125, постановлениям Госкомстата, судебной практике по трудовым спорам.  
*Режим доступа:* <http://www.consultant.ru> – бесплатный доступ к основным актам; полные версии – по подписке образовательной организации.
- **Справочно-правовая система «Гарант»** – альтернативный источник правовой информации.  
*Режим доступа:* <http://www.garant.ru>

- **Официальный интернет-портал правовой информации** (правовой портал) – официальное опубликование законов.  
*Режим доступа:* <http://pravo.gov.ru>
- **Профессиональные стандарты (официальный реестр Минтруда России)** – для изучения требований к должностям.  
*Режим доступа:* <https://profstandart.rosmintrud.ru>
- **Электронно-библиотечные системы (ЭБС)** – Юрайт, Znanium, IPRbooks (доступ через университетскую сеть или по логину/паролю).
- **Поисковые системы общего назначения (Yandex)** – для отработки навыков X-Ray-поиска и Boolean-запросов (в рамках тем 1.5 и 2.1).

### **Доступ к сети Интернет**

Для всех помещений, используемых при проведении лекционных, семинарских занятий и для самостоятельной работы, обеспечивается возможность подключения к информационно-телекоммуникационной сети Интернет (по проводной или беспроводной технологии, скорость – не менее 1 Мбит/с на одно рабочее место).