

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе и качеству  
образования

\_\_\_\_\_ И. А. Долгова

16 апреля 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль подготовки:	Проектный менеджмент в государственном и муниципальном управлении
Квалификация:	бакалавр
Форма обучения:	очная, очно-заочная
Год начала подготовки:	2025

Самара  
2025

# 1.Оценочные средства, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.И-1. Проектирует свою деятельность.	УК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы проектной деятельности	Текущий контроль: устный опрос Промежуточная аттестация: контрольное задание.
		УК-2.И-1.3-2. Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание.
		УК-2.И-1.У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать совокупность взаимосвязанных задач и предлагать обоснованные решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений	Текущий контроль: устный опрос Промежуточная аттестация: контрольное задание.
	УК-2.И-2. Реализует проекты	УК-2.И-2.У-1. Умеет выполнять задачи проекта заявленного качества и за установленное время в зоне своей ответственности	Текущий контроль: устный опрос, Промежуточная аттестация: контрольное задание.
		УК-2.И-2.У-2. Умеет оценивать	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада

		корректность выполненной работы	Промежуточная аттестация: контрольное задание.
		УК-2.И-2.У-3. Умеет публично представлять результаты решения конкретной задачи и реализации проекта в устной и письменной формах	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Понимает основные аспекты межличностного и группового взаимодействия	УК-3.И-1.3-1. Знает способы и нормы социального взаимодействия	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-3.И-1.3-2. Знает основные принципы, методы и модели управления человеческими ресурсами для организации групповой работы и методы оценки её эффективности	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу, оценивать её эффективность	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание
	УК-3.И-2. Осуществляет командное взаимодействие	УК-3.И-2.У-1. Умеет определять и корректировать командные роли, определять потребности участников команды	Текущий контроль: устный опрос, Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-3.И-2.У-2. Умеет определять свою роль в команде, проектировать межличностные и	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание

		групповые коммуникации	
		УК-3.И-2.У-3. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, в презентации результатов работы команды	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание
		УК-3.И-2.У-1. Умеет определять и корректировать командные роли, определять потребности участников команды	Текущий контроль: устный опрос, подготовка доклада Промежуточная аттестация: контрольное задание

## 2. Оценочные средства для текущего контроля

### 2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям

#### Анализ основных функций управления на примере конкретной организации

Виды работ: Деловая игра «Взаимосвязь функций управления»

#### Раздел 1. Общая теория управления

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

Закономерности управления различными системами.

Управление социально-экономическими системами (организациями).

Природа и состав функций менеджмента

#### Раздел 2. Природа управления и исторические тенденции его развития

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

этапы и школы в истории менеджмента:

школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа науки управления

#### Раздел 3. Разнообразие моделей менеджмента

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

Американский, японский, европейский и др. менеджмент; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

#### **Раздел 4. Организация как социотехническая система**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

Признаки и законы организации. Виды организации. Внутренняя среда организации.

Главные переменные организации: цели, структура, задачи, технология, люди.

Внешняя среда организации и ее неопределенность. Среда прямого и косвенного воздействия.

#### **Раздел 5. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения

- Стратегические цели организации
- Тип организационной стратегии
- Организация стратегического управления

#### **Раздел 6. Организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента** Содержание и цели организационной деятельности. Понятие организационной

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

- принципы и подходы к построению организационных структур
- типы организационных структур
- эффективность организационной структуры

#### **Раздел 7. Мотивация деятельности в менеджменте**

Виды работ: Решение кейса (Кейс № 1)

Вопросы для обсуждения

- виды мотивации сотрудников
- эффективность мотивации сотрудников

#### **Раздел 8. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

Сущность контроля. Необходимость контроля. Виды контроля. Процесс контроля. Установление стандартов и сопоставление полученных результатов со стандартами. Эффективный контроль и его характеристики.

#### **Раздел 9. Сущность коммуникаций и их роль в управлении**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения

- особенности проведения совещания, переговоров, бесед как видов деловых коммуникаций
- способы организации деловых коммуникаций
- оценка эффективности деловых коммуникаций

#### **Раздел 10. Процесс принятия решений**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения

- Ситуация как пространство принятия управленческих решений
- виды управленческих решений
- эффективность управленческих решений

#### **Раздел 11. Динамика групп в системе менеджмента**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

- . Группы и их значимость. Групповые роли. Формальные и неформальные группы. Типы формальных групп: командная, производственная (целевая), комитеты.
- Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы формальной группы.
- Развитие неформальных организаций и их характеристики. \

## **Раздел 12. Власть и личное влияние руководства организации**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

- поведенческие типы сотрудников организации
- способы командообразования
- эффективность работы команды

## **Раздел 13. Лидерство в системе менеджмента**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

- Понятие лидерства. Теория лидерства. Поведенческий подход к лидерству.
- Автократичное и демократичное руководство.
- Ситуационные подходы к эффективному лидерству.
- Адаптивное руководство.

## **Раздел 14. Стилль менеджмента и имидж менеджера**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

- Понятие стиля управления. Основные виды стилей управленческой деятельности.
- Соотношение стиля управления руководителя и эффективности управления.
- Понятие и сущность имиджа менеджера.
- Качества, необходимые современному менеджеру.
- Технология формирования имиджа менеджера.

## **Раздел 15. Конфликтность в менеджменте**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

- причины возникновения конфликтов в производственном коллективе
- способы предотвращения конфликтов
- способы разрешения конфликтов

## **Раздел 16. Факторы эффективности менеджмента**

Виды работ: презентации по результатам работы в группах

Вопросы для обсуждения:

- Понятие эффективности управления.
- Ресурсно-потенциальный подход к определению эффективности. Основные параметры, характеризующие эффективность управления.
- Эффективность и качество деятельности

## **Решение Кейсов**

### **Кейс 1.**

#### **Разногласия менеджеров**

В 1993 г. в компании Tuckey была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями.

Было образовано три новых подразделения: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из них возглавил новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделений, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение имеет свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т. д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделениям или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности сотрудников и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно ее руководитель отчитывался перед главой отделения военных ракетных двигателей. С момента перехода на новую структуру и до февраля 1999 г., когда руководитель центральной лаборатории Дж. Гарфилд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П. Ходж в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П. Ходжа считали, что он больше заинтересован в собственном продвижении по службе. За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходж неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел использовал лабораторию для проведения испытаний новых материалов. П. Ходж считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе этих материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю подразделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходжем, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходжем и Б. Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных в ходе экспериментов результатов. Б. Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходж не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения относительно отбора материалов. П. Ходж, в свою очередь, считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которые при прежнем руководителе лаборатории проводились достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходж объяснил, что высший приоритет, в соответствии с административной структурой, имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае, если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б. Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б. Франклином и П. Ходжем достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты «в конец очереди».

Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходж предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходж напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б. Франклин просто бросил трубку.

Вопросы:

1. Нарисуйте организационную схему компании Tucker.

2. Предложите свою организационную схему компании Tuckey так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделениям. В чем состоят ее преимущества и недостатки?
3. Какие методы мотивации можно использовать по отношению к руководителю лаборатории, если оставить существующую схему организационной структуры?

### **Кейс 2. Эксперимент на «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать своеобразные микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.



При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Задание:

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попробуйте провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы (обстановка в стране и регионе) на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

### Кейс 3.

#### «Важный родственник»

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:– ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;

- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

#### Вопросы и задания

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Оцените предлагаемое решение с точки зрения социальной ответственности.
2. Какие методы распределения и делегирования полномочий можно было использовать, чтобы избежать такой проблемы?
3. Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?
4. Какие инструменты теорий лидерства и власти можно использовать, чтобы наладить коммуникации в коллективе?

### Выполнение практических заданий

#### Задание 1.

Ниже представлены сведения о сотруднике.

Валерия Зорина, 42 года. Медсестра в районной больнице. Валерия работает здесь уже 20 лет. За это время зарекомендовала себя ответственным и добросовестным работником. Отзывы пациентов – только положительные. Благодаря её огромному опыту, к ней относятся с уважением не только коллеги-медсестры но и врачи. Её мечта, как она считает, несбыточная, – учиться на врача. Её останавливает нехватка времени и финансов. Зарплата – 22 тыс. руб. в месяц. Замужем, трое детей.

Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к данной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды;
- обогащение работы;
- участие в принятии решений;
- пенсионная программа;

- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение.

## **Задание 2.**

Ниже представлены сведения о сотруднике.

Геннадий Букин, 38 лет. Продавец обуви. Имеет среднее специальное образование по специальности «валяльщик III разряда». Работает в магазине уже 15 лет без каких-либо повышений. Не выражает желания подниматься по карьерной лестнице. Коммуникабелен, но безынициативен. Несколько раз был пойман спящим на рабочем месте. Тем не менее, его продажи стабильно высоки, поэтому вопрос об увольнении не стоит. Зарплата – 30 тыс. руб. в месяц. Геннадий содержит неработающую жену и двоих детей.

Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к данной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды;
- обогащение работы;
- участие в принятии решений;
- пенсионная программа;
- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение.

## **Задание 3.**

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству виски. У фирмы имеются многочисленные заводы по всему миру.

Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику в Йемене, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме.

Однако вы, изучая особенности Йемена, узнали, что алкоголь полностью запрещен в Йемене, согласно принципам ислама. Йеменцам не разрешается употреблять и продавать алкоголь во всех частях страны, за исключением Адена и Саны, где этот напиток продается в определенных разрешенных ресторанах, гостиницах и ночных клубах.

Каково будет ваше решение? Обоснуйте решение с позиции социальной ответственности.

## **Задание 4.**

. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкуренцию в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически

невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;
- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

### **Задание 5.**

Выберите наиболее подходящего кандидата на должность руководителя, определите их стили управления, обоснуйте ваш выбор с точки зрения решения стратегических и оперативных задач

Структурное подразделение компании занимается разработкой инновационных продуктов. Перед руководством встает вопрос о назначении руководителя данного подразделения. Рассматриваются два кандидата.

Первый кандидат является сотрудником отдела, для него характерен стремление к полноте власти, и необходимость иметь полные сведения относительно направления решения проблемы, надзором и контроль исполнения принятого решения.

Для второго кандидата на должность, который является новым для организации сотрудником, характерен стиль управления, основанный на том, что люди в коллективе способны работать самостоятельно и творчески, а руководитель призван выполнять функцию лидера, указывающего направление движения и поощряющего подчиненных к наиболее эффективному продвижению к цели.

### **Задание 6.**

Оцените каждого кандидата и примите организационно-управленческое решение о назначении заместителя начальника отдела.

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объём работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была её давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учёбы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в своё время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в её отделе около двух лет.

### **Задание 7.**

Правильно ли поступил новый руководитель, попросив персонал предоставить ему необходимую информацию? Объясните свой ответ с точки зрения теорий власти и лидерства.

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчётов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла все эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

#### Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы.	5 баллов
<b>Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ</b>	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

#### 2.2. Темы эссе

1. Вызовы, стоящие перед менеджментом в начале 21 века
2. Менеджмент: искусство и наука
3. Почему некоторые говорят о “конце менеджмента” и что это значит?
4. Глобальный экономический кризис и требования к менеджменту
5. Почему менеджмент – это профессия?
6. Каким должен быть современный менеджер?
7. Ответственность менеджера
8. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в России
9. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в Германии
10. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в США
11. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается в Японии
12. Подготовка профессиональных менеджеров: как это делается во Франции
13. Парадоксы современного менеджмента
14. Научные исследования в менеджменте

15. Маркетинг как сфера профессиональной деятельности
16. Управление человеческими ресурсами как сфера профессиональной деятельности
17. Управление финансами как сфера профессиональной деятельности
18. Управление информационными ресурсами как сфера профессиональной деятельности
19. Стратегический менеджмент как сфера профессиональной деятельности
20. Корпоративное управление как сфера профессиональной деятельности
21. Управление проектами как сфера профессиональной деятельности
22. Профессиональные ассоциации менеджеров: Россия
23. Профессиональные ассоциации менеджеров: Европа
24. Профессиональные ассоциации менеджеров: США
25. Маркетинговая концепция управления
26. “Управление человеческими ресурсами” и “управление персоналом”
27. Особенности менеджмента в России
28. Особенности менеджмента в Китае
29. Особенности менеджмента в Японии
30. Особенности менеджмента в США
31. Особенности менеджмента в Германии
32. Гуру менеджмента: А.Слоан
33. Гуру менеджмента: А.Файоль
34. Гуру менеджмента: П.Друкер
35. Гуру менеджмента: Ф.Тейлор
36. Гуру менеджмента: Г.Форд
37. Гуру менеджмента: Э.Деминг
38. Гуру менеджмента: Т.Питерс
39. Гуру менеджмента: академик В.М.Глушков
40. Гуру менеджмента: А.К.Гастев
41. Гуру менеджмента: XXXX
42. Успешный менеджмент в России: история компании XXXX
43. Успешный менеджер: человек, пример которого меня воодушевляет (XXXX)
44. Периодика по менеджменту на русском языке: структура информационного пространства
45. Популярность образовательных программ по менеджменту: мода, или объективная необходимость?
46. Экономика и менеджмент: что общего и в чем разница?
47. Психология и менеджмент: что общего и в чем разница?
48. Социология и менеджмент: что общего и в чем разница?
49. Почему «ManagementScience» - это не «наука об управлении (менеджменте)»?
50. Современные информационные технологии и менеджмент
51. Проблема оценки качества менеджмента
52. Лидеры и менеджеры

### Шкала и критерии оценки эссе

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие теме доклада;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	70

Критерии	Показатели	Баллы
2. Обоснованность выбора источников	– круг, полнота использования литературных источников по теме; – привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	15
3. Изложение	– литературный стиль.	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

### 2.3. Тесты для текущего контроля

#### Образцы тестов

1.1. В теории менеджмента к функциям управления относится:

- а) принятие решений;
- б) планирование;
- в) подбор персонала;
- г) анализ конкурентного окружения.

1.2. Процессуальные теории мотивации основываются:

- а) на иерархии потребностей Маслоу;
- б) на представлении о стремлении человека к самореализации;
- в) на восприятии и ожиданиях, связанных с избранным типом трудового поведения;
- г) на представлении, что человек по природе своей всегда ленив.

1.3. Организационная структура управления, в которой деление организации на элементы и блоки происходит по географическим регионам, называется:

- а) матричной;
- б) дивизиональной;
- в) проектной;
- г) линейно-функциональной.

1.4. Какой из перечисленных ниже видов контроля следует отнести к основным:

- а) контроль вышестоящей структуры;
- б) внешний;
- в) текущий;
- г) выборочный.

1.5. Процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс:

- а) теория справедливости;
- б) теория партиципации;
- в) теория ожидания;
- г) нет правильного ответа.

1.6. К адаптивному типу организационной структуры относится:

- а) линейная структура;
- б) проектная структура;
- в) дивизиональная структура;

- г) все вышеназванные типы структур.
- 1.7. Организационные полномочия – это:
  - а) предоставляемые работнику права принимать решения в интересах организации;
  - б) ограниченное право использовать ресурсы организации;
  - в) право направлять усилия сотрудников организации на выполнение определенных задач;
  - г) все, перечисленное в пунктах а, б, в.
- 1.8. Согласно Д.МакКлелланду, существуют потребности:
  - а) существования, связи и роста;
  - б) власти, успеха и причастности;
  - в) самовыражения, уважения, социализации;
  - г) первичные и вторичные.
- 1.9. Контроль, осуществляемый в ходе выполнения работ, называется:
  - а) сплошной контроль;
  - б) производственный контроль;
  - в) текущий контроль;
  - г) непрерывный контроль.
- 1.10. Поставщики материалов и трудовых ресурсов являются фактором:
  - а) внутренней среды организации;
  - б) макросреды организации;
  - в) микросреды организации;
  - г) нет правильного ответа.
- 1.11. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:
  - 1. Ч. Бебидж;
  - 2. М. Вебер;
  - 3. Ф. Тейлор.
- 1.12. Кто относится к среднему уровню менеджеров?
  - 1. Заместители;
  - 2. Руководители подразделений;
  - 3. Руководители групп.
- 1.13. Планирование – это:
  - 1. Управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
  - 2. Перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
  - 3. Перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития.
- 1.14. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:
  - 1. Планирования;
  - 2. Организации;
  - 3. Контроля.
- 1.15. Тип власти, который может использовать менеджер:
  - 1. Экспертная;
  - 2. Эталонная;
  - 3. Законная;
  - 4. Все ответы верны.
- 1.16. Влияние – это:
  - 1. Поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;
  - 2. Полевое отношение между людьми, основанное на силе;
  - 3. Убеждение человека в чем-либо.
- 1.17. (Задачи контроля:
  - 1. Сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности;
  - 2. Оценка состояния и значимости полученных результатов;
  - 3. Разработка и принятие решений.



- 1.18 В основе, каких организационных структур заложен принцип единоначалия:
1. Матричных;
  2. Бригадных;
  3. Линейных;
  4. Программно-целевых.
- 1.19 Методы управления организацией, основанные на использовании приказов, распоряжений:
1. Экономические;
  2. Социальные;
  3. Организационно-распорядительные;
  4. Психологические.
- 1.20. Основой принятия качественного управленческого решения является:
1. Информация;
  2. специализация;
  3. мотивация;
  4. ориентация.
- 1.21. Решение, основанное на поиске, оценке и выборе альтернативы с точки зрения заданного критерия, называется:
- а) незапрограммированным;
  - б) основанным на суждениях;
  - в) рациональным;
  - г) запрограммированным.
- 1.22. Препятствием на пути повышения эффективности организационных коммуникаций является:
- а) коммуникативный шум;
  - б) плохие условия общения;
  - в) неудовлетворительная структура организации;
  - г) невнимательность собеседников.
- 1.23. Метод принятия решений, суть которого заключается в сборе анонимных суждений посредством почтовых анкет, называется:
- а) методом мозгового штурма;
  - б) методом Дельфы;
  - в) методом номинальной группы;
  - г) неформальным методом.
- 1.24. Способ, при котором предполагается взаимное примирение конфликтующих сторон путем проведения переговоров, относится к:
- а) педагогическим;
  - б) экономическим;
  - в) нормативным;
  - г) административным.
- 1.25. Одной из характеристик неформальных организаций является:
- а) административный контроль;
  - б) сопротивление переменам;
  - в) отсутствие противоречий внутри неформальной группы;
  - г) сопротивление формальному лидеру.
- 1.26. Власть, при которой подчиненный повинуеться указаниям руководителя потому, что тот обладает особыми личными качествами и способностями, это:
- а) экспертная власть;
  - б) законная власть;
  - в) эталонная власть;
  - г) влияние через убеждение.
- 1.27. Ученые, придерживающиеся поведенческого подхода к лидерству:
- а) составили классификацию стилей руководства;
  - б) выделили набор качеств, которыми должен обладать лидер;

- в) доказали, что решающую роль на эффективность руководства оказывают переменные факторы;
- г) утверждали, что поведение лидера зависит от обстоятельств.

1.28. Социальная эффективность разработки управленческих решений – это:

- а) рыночная стоимость управленческих решений, деленная на суммарные затраты по разработке управленческих решений;
- б) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- в) факт достижения цели управленческих решений в плане удовлетворения потребностей за более короткое время для большего количества работников;
- г) факт достижения цели управленческих решений в результате кадровых перестановок.

1.29. Власть, при которой подчиненный повинется указаниям руководителя только потому, что тот стоит на более высокой должности, это:

- а) экспертная власть;
- б) законная власть;
- в) эталонная власть;
- г) влияние через убеждение.

1.30. Согласно теории Д. МакГрегора «Х» и «У» в организации «Х» человек:

- а) имеет отвращение к труду, требует постоянного принуждения и ни к чему не стремится;
- б) берёт на себя ответственность только в случае постоянного материального стимулирования;
- в) считает труд естественным, обладает честолюбием, фантазией, изобретательностью, соблюдает обстоятельства по отношению к целям организации;

### 3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 3.1. Банк контрольных заданий

**БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (УК-2.И-1.3-1. УК-2.И-1.3-2. УК-3.И-1.3-1. УК-3.И-1.3-2.)**

1.1. УК-2.И-1.3-1. Установите последовательность выполнения основных этапов планирования при разработке проекта

- А. Планирование мероприятий по реализации проекта
- Б. Составление финансового плана реализации проекта
- В. Определение целей и задач проекта
- Г. Описание параметров продукта, создаваемого в рамках проекта
- Д. Определение показателей реализации проекта

1.2. УК-2.И-1.3-2. К принципам проектной деятельности относятся

- А. Принцип прогностичности
- Б. Принцип пошаговости
- В. Принцип развития
- Г. Принцип коммуникативности
- Д. Принцип продуктивности

1.3. УК-3.И-1.3-1. Показатель реализации проекта «Рост на 10% рентабельности продаж» относится к показателям

- А. Эффективности
- Б. Эффекта
- В. Удовлетворенности клиента
- Г. Результативности
- Д. Удовлетворенности персонала

1.4. УК-3.И-1.3-2. Публичная презентация по итогам реализации проекта должна начинаться с описания

- А. Актуальности, целей, задач проекта
- Б. Ресурсов проекта
- В. Перечня мероприятий проекта
- Г. Результатов проекта
- Д. Эффектов проекта

1.5. УК-2.И-1.3-1. Установите последовательность выполнения задач в процессе работы над проектом.

- А. Исправлять ошибки;
- Б. Выдвигать идеи и выполнять эскизы;
- В. Подбирать материалы и инструменты;
- Г. Подсчитывать затраты;
- Д. Оценивать свою работу;
- Е. Организовывать своё рабочее место;
- Ж. Изготавливать вещи своими руками.

1.6. УК-2.И-1.3-2. В компании работе руководитель взаимодействует с группой подчинённых. Эта ситуация относится к типу социального взаимодействия

- А. Внутриличностному
- Б. Межличностному
- В. Внутригрупповому
- Г. Взаимодействию личности с группой
- Д. Межгрупповому

1.7. УК-3.И-1.3-1. Установите последовательность действий для организации эффективного взаимодействия в команде

- А. Установление договоренностей о правилах делового общения
- Б. Определение ролей в команде
- В. Разработка схемы взаимодействия членов команды
- Г. Организация среды для коммуникаций членов команды
- Д. Определение зоны ответственности каждого члена команды

1.8. УК-3.И-1.3-2. Согласно модели командных компетенций Питера Хокинса к коммуникативной компетенции относится компетенция

- А. Доверие
- Б. Понимание предназначения
- В. Взаимодействие
- Г. Поддержка командной идентичности
- Д. Выстраивание отношений с другими командами

1.9. УК-2.И-1.3-1. К группе методов управления конфликтами относится:

- А. Социологический метод
- Б. Метод тестирования
- В. Метод картографии
- Г. Метод наблюдения

1.11. УК-2.И-1.3-2. Обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства, - это

- А. Отдел
- Б. Холдинг

- В. Филиал
- Г. Департамент
- Д. Представительство

1.12. УК-3.И-1.3-1. Внутренние взаимоотношения, затрагивающие деятельность и маркетинг некоммерческих субъектов, осуществление некоммерческой и коммерческой деятельности с достижением максимального социального эффекта при помощи процедур и инструментов маркетинга – это:

- А. Концепция интенсификации маркетинга
- Б. Концепция социально-этического маркетинга
- В. Симбиоз некоммерческой и коммерческой составляющих
- Г. Комплексный маркетинг

1.13. УК-3.И-1.3-1. Высокий уровень неопределенности в принятии решений характерен для деловой культуры

- А. Россия
- Б. Германия
- В. Австралия
- Г. США
- Д. Норвегия

1.14. УК-2.И-1.3-1. Низкий уровень неопределенности в принятии решений характерен для деловой культуры

- А. Россия
- Б. Германия
- В. Австралия
- Г. США
- Д. Норвегия

1.15. УК-2.И-1.3-2. Операционное ядро организации составляют

- А. Основные процессы по созданию ценности для конечного потребителя
- Б. Руководство организации, осуществляющее, формирование миссии, стратегических целей и стратегии деятельности организации
- В. Службы, обеспечивающие функционирование остальных элементов организации
- Г. Промежуточное звено между руководством и операционным ядром

1.16. УК-3.И-1.3-1. Стратегический уровень управления процессами создания ценности для конечного потребителя - это

- А. Основные процессы по созданию ценности для конечного потребителя
- Б. Руководство организации, осуществляющее, формирование миссии, стратегических целей и стратегии деятельности организации
- В. Службы, обеспечивающие функционирование остальных элементов организации
- Г. Промежуточное звено между руководством и операционным ядром

1.17. УК-3.И-1.3-2. Система контроля качества на современном предприятии должна опираться

- А. На четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
- Б. На оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
- В. На жесткий аппарат контроля на выходе готовой продукции
- Г. На оценку качества продукции на всех стадиях жизненного цикла

1.18. УК-2.И-1.3-1. Задача предварительного контроля

- А. Контроль результатов выполнения плана
- Б. Контроль хода выполнения плана
- В. Контроль готовности к выполнению плановых задач
- Г. Контроль каждой отдельной операции

1.19. УК-2.И-1.3-2.. Административный контроль как вид контролинга предполагает

- А. Документальную проверку финансово-хозяйственной деятельности организации с целью определения правильности и законности ее деятельности
- Б. Управленческий контроль использования ресурсов
- В. Документальную проверку данных в соответствующей профессиональной деятельности, установления уровня их соответствия определенным критериям, нормам, стандартам

Г. Периодический анализ текущей информации о функционировании системы производства и управления организацией

1.20. УК-3.И-1.3-1. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

- А. Наглядная информация
- Б. Промышленный шпионаж
- В. Письменная информация
- Г. Информация в глобальных сетях

1.21. УК-3.И-1.3-2. В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

- А. Отсутствие возможности получить информацию другими методами
- Б. Нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования
- В. Сроки, отведенные на решение проблемы, очень ограничены
- Г. При отсутствии достаточных средств на проведение прогнозов

1.22. УК-2.И-1.3-1. Основные признаки органических структур организации (укажите несколько)

- А. Информация и контроль за выполнением заданий рассредоточены внутри всей организации
- Б. Задания разбиваются на отдельные конкретизированные части
- В. Информация и контроль за выполнением заданий сосредоточены в высших эшелонах власти
- Г. Работники вносят вклад в выполнение общих задач отдела
- Д. Задания строго оговариваются

1.23. УК-2.И-1.3-2. Горизонтальные связи в организации могут быть организованы с помощью

- А. Укрепления линейных связей в организации
- Б. Усиления функциональных связей в организации
- В. Создание постоянного интегратора деятельности подразделений
- Г. Создание штабной организационной структуры

1.24. УК-3.И-1.3-1. Недостатками секционной (дивизиональной) организационной структуры являются (укажите несколько)

- А. Плохая координация между производственными линиями
- Б. Усиливается управленческая нагрузка на руководителя
- В. Медленная адаптация подразделений к изменению внешней среды
- Г. Снижается уровень знаний и технических навыков работников

1.25. УК-3.И-1.3-2. Для процессных организационных структур характерно (укажите несколько)

- А. Вертикальные связи
- Б. Экономичность
- В. Самостоятельность сотрудников в принятии решений
- Г. Совместная работа

1.26. УК-2.И-1.3-1. К процессным организационным структурам относятся (укажите несколько)

- А. Матричные
- Б. Сетевые
- В. Географические
- Г. Проектные
- Д. Производственные

1.27. УК-2.И-1.3-2. Параметры, не влияющие на структурное построение организации

- А. Отношения подчинения
- Б. Группировка работников по подразделениям
- В. Организационная культура
- Г. Тип преобладающих связей

1.28. УК-3.И-1.3-1. Тип структуры, отражающий централизованную модель построения организации (укажите несколько)

- А. Дивизиональная
- Б. Функциональная
- В. Матричная
- Г. Сетевая

1.29. УК-3.И-1.3-2.. По источникам данных контроль подразделяют

- А. На фактический и документальный
- Б. Сплошные и выборочные проверки документов
- В. Полный и частичный
- Г. Внутренний и внешний

1.30. УК-2.И-1.3-1. Кто из руководителей компании отвечает за определение цели её развития

- А. Менеджеры
- Б. Совет директоров
- В. Руководители бизнес-единиц
- Г. Все сотрудники

**БЛОК 2 – ПОВЕРКА УМЕНИЙ** (УК-2.И-1.У-1. УК-2.И-2.У-1 УК-2.И-2.У-2. УК-2.И-2.У-3. УК-3.И-2.У-1 УК-3.И-2.У-2. УК-3.И-2.У-3.)

2.1. УК-2.И-1.У-1. Соотнесите вид организационной структуры с ее определением.

А. Функциональная структура	1. организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения исполнителей
Б. Матричная структура	2. каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления
В. Дивизиональная структура	3. структура, которая основана на групповой форме организации труда
Г. Бригадная структура	4. структура, в которой деление на элементы и блоки происходит по виду выпускаемой продукции, типу потребителей или географическому признаку, при этом в каждом блоке происходит дублирование выполняемых функций

2.2. УК-2.И-2.У-1 Установите соответствие между потребностями по А. Маслоу и возможностями их удовлетворения в процессе труда.

А. Потребности в безопасности	1. Рабочие группы, коллеги, клиенты, начальники
Б. Потребности в отношениях принадлежности	2. Безопасность труда, дополнительные льготы
В. Потребности в самоуважении	3. Возможности для обучения, роста, продвижения
Г. Потребности в самовыражении	4. Признание, высокий статус, дополнительные обязанности

2.3. УК-2.И-2.У-2. Приведите в соответствие основным характеристикам руководителя их сущность:

А. Компетентность	1. Степень подверженности влиянию
-------------------	-----------------------------------

	авторитетов
Б. Креативность	2. Способность индивида решать творческие задачи
В. Конформизм	3. Отношение к интересам общества, трудового коллектива и личности работника
Г. Политическая культура	4. Степень квалификации эксперта в определенной области знаний

2.4. УК-2.И-2.У-3. Установите соответствие факторов и параметров качества решений

Факторы	Параметры качества
А. обеспеченность реализацией ресурсами	1. реальность
Б. квалификация разработчиков	2. научная обоснованность
В. форма разработки решения	3. своевременность
Г. ориентация на цели организации	4. непротиворечивость

2.5. УК-3.И-1.У-1. Установите соответствие целевых показателей и критериев эффективности управленческого решения:

Целевые показатели	Критерии эффективности
А. производительность труда исполнителей	1. ресурсный
Б. соответствие фактических и запланированных результатов	2. целевой
В. отношение фактического срока реализации к запланированному	3. временной

2.6. УК-3.И-2.У-1 Соотнесите формы власти и их содержание.

А. Власть, основанная на вознаграждении	1. Власть, которая влияет на других посредством высокого профессионализма
Б. Экспертная власть	2. Власть, при которой подчиненный повинуетя указаниям руководителя потому, что тот обладает особыми личными качествами и способностями
В. Эталонная власть	3. Власть, при которой подчиненный повинуетя указаниям руководителя только потому, что тот стоит на более высокой должности
Г. Законная власть	4. Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность

2.7. УК-3.И-2.У-2. Установите соответствие между компонентами проектной деятельности и их определениями

Компоненты	Определения
А. Цели проекта	1. Проектное решение – это промежуточное или окончательное описание объекта проектирования, необходимое и достаточное для продолжения или окончания проектирования или вариант проекта, удовлетворяющий требованиям технического задания

	(тз)
Б. Задачи проекта	2. Желаемый итог, которые должен быть достигнут по итогу выполнения проектной работы, она напрямую зависит от темы проекта и указывается во введении
В. Решения проекта	3. Шаги, которые необходимо сделать для достижения цели

2.8. УК-3.И-2.У-3. Установите соответствие между разделами проекта и содержанием этих разделов

Разделы проекта	Содержание разделов
А. Экспертиза	1. Внесение дополнений в проект или исключение каких-либо разделов из проекта
Б. Проведение изменений	2. Внесение дополнений в проект или исключение каких-либо разделов из проекта
В. Внедрение	3. Определение целесообразности и исследование экономических показателей внедрения проектных решений
Г. Экономическое обоснование	4. Анализ и оценка качества и эффективности проектных решений и оформления проекта

2.9. УК-2.И-1.У-1. Установите связь между различными целями проектов и показателями полученного эффекта после реализации проекта

Цели проекта	Показатели эффекта
А. Вывод новой продукции на рынок	1. Оптимизация сроков разработки и реализации проектов
Б. Улучшение условий труда работников организации	2. Срок окупаемости проекта
В. Разработка нескольких модификаций нового продукта	3. Рост продаж
Г. Создание проектных организационных структур	4. Сокращение текучести кадров

2.10. УК-2.И-2.У-1 Установите соответствие между компонентами дерева целей и их формулировками в проекте «Развитие велосипедной инфраструктуры в городе»

Компоненты	Формулировки
А. Миссия	1. Обеспечение безопасности транзитного движения на велосипеде по городу
Б. Общая цель	2. Пропаганда использования экологически чистого вида транспорта
В. Конкретная цель	3. Оборудование веломаршрутов
Г. Задача	4. Создание инфраструктуры, обеспечивающей безопасность движения на велосипеде по городу

2.11. УК-2.И-2.У-2. Установите соответствие между функцией управления организационным проектом и содержанием этой функции в выполнении работ по организационному проектированию



Функции управления	Содержание функции
А. Планирование	1. Определение информации о результатах организационного проектирования, фиксация и документальное оформление её на заданных носителях
Б. Учет	2. Компенсация возникающих отклонений, выявленных при проведении организационного проектирования
В. Регулирование	3. Задание параметров организационного проектирования и внесение стройности в процесс её реализации
Г. Координация	4. Установление взаимодействия деятельности двух или более разделов, также их частей для синхронного и/или своевременного выполнения организационного проектирования

2.12. УК-2.И-2.У-3. становите связь между типами социального взаимодействия и их проявлениями в управленческой деятельности компании

Тип взаимодействия	Проявления
А.Внутриличностное социальное взаимодействие	1. Сотрудники отдела продаж и юридического отдела совместно разрабатывают типовой договор с клиентом
Б.Межличностное социальное взаимодействие	2. Два сотрудника компании, работающих в одном отделе, обсуждают как совместно организовать исследование по анализу рынка, которое им поручил руководитель отдела
В.Внутригрупповое социальное взаимодействие	3. Коллектив департамента по управлению персоналом совместно готовит отчет по оценке эффективности кадровой политики организации
Г.Межгрупповое социальное взаимодействие	4. Менеджер проекта готовит презентацию проекта для потенциальных инвесторов и стремится спрогнозировать, какие аспекты проекта могут их заинтересовать

2.13. УК-3.И-1.У-1. Установите соответствие между командными ролями и их определениями

Командная роль	Определение
А. Душа команды	1. Добросовестный и тревожный. Этот сотрудник, как правило, завершает проект, «причёсывает» работу всей команды. Он аккуратен и внимателен, требователен к деталям, не любит делегировать, перфекционист. С виду спокойный интроверт, но внутри часто переживает, иногда больше, чем нужно. Педант душой болеет за результат и ответственно подходит к своей работе
Б. Исследователь ресурсов	2. Мягкий и дипломатичный. Популярный человек в команде. Обладает эмпатией, создаёт в коллективе дружескую атмосферу, помогает решить конфликты между коллегами
В. Координатор	3. Энергичный и ориентированный на успех. Такой сотрудник сам обладает высоким уровнем мотивации и мотивирует других. Ему нравится вести за собой команду и он неплохо с этим справляется. Не терпит неудач и чувствительно на них реагирует
Г. Мотиватор	4. Уверенный организатор. Обычно это лидер команды. Он

	распределяет задачи, устанавливает сроки выполнения, контролирует результат. Он хорошо знает свою команду и умело пользуется возможностями каждого сотрудника
Д. Реализатор	5. Дисциплинированный и трудолюбивый исполнитель. Настоящий солдат. На такого человека всегда можно положиться, он выполнит задачу в срок и сделает ровно то, что от него просят, консервативен. При выполнении задач всегда руководствуется здравым смыслом

2.14. УК-3.И-2.У-1 Установите соответствие между элементами взаимодействия в команде и их содержанием

Элементы взаимодействия	Содержание
А. Обмен информацией	1. Хорошая возможность показать руководству и специалистам организации, насколько хорошо группа справилась с поставленной задачей
Б. Обмен знаниями и опытом	2. Процесс, в ходе которого источник информации ее передает, а получатель – принимает
В. Презентация результатов работы	3. Это обмен информацией и пониманием того или иного вопроса между людьми, командами, сообществами или организациями

2.15. УК-3.И-2.У-2. Установите соответствие между командными ролями и их определениями

А. Активные роли	1. Включающие в себя роли координатора, командного игрока и исследователя ресурсов
Б. Роли, ориентированные на работу с людьми	2. Включают в себя роли «тайного информатора», эксперта по мониторингу и специалиста
В. Роли, ориентированные на мышление	3. Ориентированные на действия, которые включают в себя роли форматора (генератора идей), реализатора и завершителя/финишера

2.16. УК-3.И-2.У-3. Установите соответствие между элементами процесса целеполагания при разработке и примерами их формулировок

Примеры формулировок	Элементы процесса целеполагания
А. Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение	1. Миссия компании
Б. Обеспечить новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения	2. Стратегическое видение
В. Ключевой поставщик в интернет-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Inter-	3. Общая цель цель

net. Мы расширяем возможности ПК и Internet	
Г. Миллиарды компьютеров Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции	4. Конкретная цель

2.17. УК-2.И-1.У-1. Установите соответствие между видами стратегий создания конкурентных преимуществ и их содержанием

Содержание стратегий	Виды стратегий
А. В центре внимания при производстве продукции являются издержки	1. Лидерство в цене
Б. Изготовление продукта, учитывающего индивидуальные потребности клиента	2. Дифференциация
В. Изготовление продукта отличного от продуктов конкурентов	3. Концентрация внимания на конкретном потребителе
Г. Рот объема производства при сокращении и издержек на единицу продукции	

2.18. УК-2.И-2.У-1 Установите соответствие между видами групповых стратегий И. Ансоффа и их содержанием

Содержание стратегии	Вид стратегии
А. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации	1. Стратегические ориентиры, стратегические задания
Б. Правила по которым складываются отношения фирмы с внешней средой	2. Операционные стратегии
В. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность	3. Продуктово-рыночные стратегии (стратегии бизнеса)
Г. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем	4. Организационные стратегии

2.19. УК-2.И-2.У-3. Установите соответствие между функциями управления и результатами их применения:

А. Планирование	1. Создает условия для выполнения работниками действий, необходимых для достижения целей организации
Б. Руководство	2. Создает гарантии для фактического достижения поставленных целей
В. Координация	3. Определяет требования к исполнителям работ и обеспечивает кадры
Г. Контроль	4. Определяет то, что должно быть сделано

2.20 УК-3.И-2.У-2. Генри Форд, основатель одноименного бренда машин, в управлении производством контролировал буквально всё. Известен случай, когда Генри убрал внутренние телефоны, чтобы снизить уровень коммуникации между разными подразделениями. А однажды он

уволит всех, кто не имел отношения к производству. Раз в несколько лет он понижал управленцев, чтобы напомнить, кто в доме хозяин. Для подавления отдельных волнений на производстве привлекались силы полиции.

Определите стиль руководства Генри Форда, обоснуйте свой ответ. На каких предприятиях такой стиль руководства наиболее эффективен?

**2.21. УК-2.И-1.У-1.** Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Ознакомьтесь с миссией организации. Определите группы заинтересованных сторон, т.е. кто будет получать доступ к создаваемым ценностям, По каждой группе заинтересованных сторон установите их потребности, на удовлетворение которых направлена деятельность организации, перечень ценностей, создаваемых компанией на удовлетворение этих потребностей, а также способы создания этих ценностей

Миссия компании: «Наша компания - безоговорочный лидер в сфере предоставления туристических услуг, достойных высочайшего доверия. Наши принципы:

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

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

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

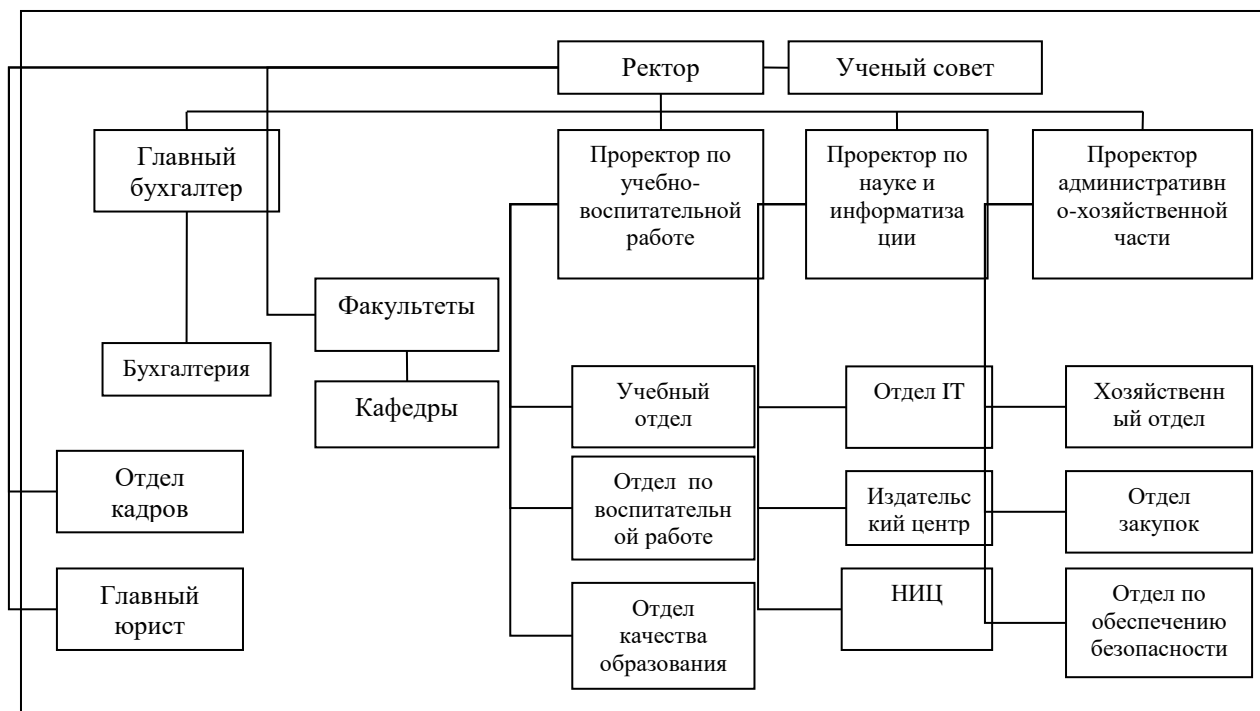
Сотрудничество: мы — команда единомышленников, которая работает для наших клиентов, придерживаясь высокого уровня деловой этики и эффективного взаимодействия.

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

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

**2.22. УК-3.И-2.У-3.** Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Изучите схему организационной структуры управления высшим учебным заведением. Определите тип организационной структуры. Поясните, на чем основан Ваш вывод. Опишите достоинства и недостатки этого типа организационной структуры. Поясните, почему в высших учебных заведениях именно такой тип организационной структуры наиболее оптимален?



2.23.. УК-2.И-2.У-3. Прочитайте текст и запишите развёрнутый обоснованный ответ

Ознакомьтесь с кратким описанием проекта. Перечислите не менее 4-х возможных источников финансирования данного проекта, включая собственные источники предприятия. Обоснуйте возможность привлечения ресурсов из этих источников

Тип предприятия - малое предприятие. Предприятие занимается разработкой и производством робототехнических устройств, имеет квалифицированный состав сотрудников, арендует небольшие производственные площади.

Проект – Запуск производства беспилотных летательных аппаратов – квадрокоптеров

В рамках проекта предполагается создать все необходимые условия для осуществления производственной деятельности предприятия - изготовление квадрокоптеров: приобретение оборудования, технологии, получение доступа к производственным площадям для размещения оборудования и организации производства, обучение сотрудников новым технологиям, закупку комплектующих для первой партии продукции, организации маркетинговой компании. Результатом проекта станет создание всех необходимых условий для запуска производства квадрокоптеров.

2.24. УК-3.И-2.У-2. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

На предприятии существовала линейная структура управления. В подсистеме управления которой сотрудники были распределены по следующим отделам: планово-экономический, отдел кадров, отдел материального обеспечения, бухгалтерия, отдел канцелярии. Определите конкретные и общие функции управления, которые выполняет каждый отдел (полностью или частично) и уровень сложности управленческих операций, выполняемых в этих отделах в рамках управленческих функций

2.25 УК-2.И-1.У-1. Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Определите показатели результативности управленческой деятельности не менее 3-х и способы измерения этих показателей для следующих отделов в подсистеме управления частной клиники: Отдел маркетинга

Отдел развития персонала

Отдел по работе с корпоративными клиентами

### 3.2. Ключи к контрольным заданиям

1.1.	ВДГАБ
1.2..	АБД К принципам проектной деятельности относятся общие регулятивы, которые объективно обусловлены природой проектирования, определяющие принадлежность тех или иных действий к проектной сфере. Эта природа связана с необходимостью достижения конкретного результата (продуктивностью), прогнозирования количественных показателей и ресурсов, необходимых для их достижение (прогнозичность), разработки мероприятий по достижению результата (пошаговость)
1.3.	А Эффективность измеряется делением результата труда на затраты. Рентабельность – это соотношение чистой прибыли и затрат
1.4.	Г Доклад по итогам проекта делается для представления результатов и эффектов, их внешней оценки. Остальные пункты являются вспомогательными и раскрывают механизмы реализации проекта после того как продемонстрированы основные результаты
1.5.	БВЕЖГАД
1.6	Г
1.7	ГБДВА
1.8	А От уровня доверия зависит эффективность коммуникаций. При достаточном доверии члены команды не тратят силы и энергию на защиту, потому что ощущают безопасность коммуникаций
1.9	А Объектом управленческого воздействия при управлении конфликтами являются социальные отношения между членами организации, а также социальные нормы организации, ценности ее членов, коммуникационные сети. Поэтому для управления конфликтами применяется метод, основанный на постулатах социологической науки
1.11.	В Некоторые компании расширяют бизнес и создают филиалы в других регионах, чтобы увеличить сбыт товаров. Компания может открыть несколько магазинов в одном городе. Объединяет такие подразделения то, что они расположены вне головного офиса компании
1.12.	В Некоммерческая составляющая маркетинга некоммерческих субъектов нацелена на увеличение социального эффекта, что способствует созданию их позитивного образа в сознании не только потребителей, но и инвесторов
1.13.	А
1.14	Б

1.15.	В
1.16	Б
1.17.	Г
1.18.	В
1.19.	В
1.20.	Б
1.21.	АБГ
1.22.	АГ
1.23.	ВГ
1.24.	АБГ
1.25.	ВГ
1.26.	БГД
1.27.	В
1.28.	БВ
1.29.	Г
1.30.	Б.
2.1.	А2Б1В4Г3
2.2.	А2Б1В4Г3
2.3.	А4Б2В1Г3
2.4.	А1Б2В4Г3
2.5.	А1Б2В3
2.6.	А4Б1В2Г3
2.7.	А2Б3В1
2.8	А1Б1В2Г3
2.9.	А3Б4В2Г1
2.10	А2Б1В4Г3
2.11	А3Б1В2Г4
2.12	А4Б2В3Г1
2.13.	А2Б1В4Г3Д5
2.14.	А2Б3В1
2.15.	А3Б1В3
2.16.	А2Б1В1Г2
2.17.	А1Б3В2Г4
2.18.	А4Б3В2Г1
2.19.	А4Б3В1Г2
2.20	Авторитарный стиль руководства. Для авторитарного (автократического, директивного) типа лидерства характерна централизация власти. Лидер сам

	<p>принимает решения, не учитывая мнения подчинённых, и требует жёсткой дисциплины. Он ставит перед сотрудниками задачи и вводит правила их выполнения.</p> <p>Авторитарный стиль часто используют на массовых производствах, где нужно выполнять большой объём работ, и в коллективах с «незрелыми» работниками, которых нужно контролировать.</p> <p>Он поручает, поощряет, иногда вынуждает — и ориентируется на правила, дисциплину и регламенты. Также он повышает производительность в подходящей среде — в частности, там, где придерживаются традиционной культуры.</p>
2.21.	<p>1-я группа заинтересованных сторон: потребители, клиенты компании,. Их потребности: получить туристские услуги высокого качества, под которым они понимают создание уникальных впечатлений, получаемых как от самого путешествия, так и от взаимодействия с компанией в процессе приобретения этих услуг. Ценности, создаваемые компанией для удовлетворения этих потребностей: ответственность, простота, инновационность. Способы создания этих ценностей: профессионализм сотрудников, современные технологии создания турпродукта и коммуникаций с клиентами.</p> <p>2 группа заинтересованных сторон – сотрудники компании. Их потребности: работа в растущей, перспективной компании, возможность профессионального роста. Ценности, создаваемые компанией для удовлетворения этих потребностей: сотрудничество, инновационность, совершенство. Способы создания этих ценностей: деловая этика, технологии командного взаимодействия, возможности для профессионального роста, внедрение современных технологий создания и продажи туристских услуг</p>
2.22.	<p>Тип организационной структуры –функциональная с элементами матричной структуры. Функциональный принцип распределения людей в подразделения – предполагает группировку по функциям управления (управление кадрами (отдел кадров), управление финансами (бухгалтерия), управление материальными условиями деятельности (проректор по АХЧ и подчиненные ему отделы). Подсистема управления основными видами производственной деятельности (учебный процесс, воспитательный процесс, процесс научных исследований) представлена в виде матричной структуры. В ней факультеты и кафедры подчиняясь линейно ректору, функционально связаны иерархическими связями с проректорами по учебно-воспитательной и работе и по науке и информатизации. В результате получается матричная (двойная система подчинения) Основные достоинства матричных структур, это возможность обеспечить выполнение одним структурным подразделением одновременно несколько разноплановых задач, которые приставляют отдельные виды производственной деятельности и конкурируют за ограниченные ресурсы организации. Основной недостаток таких структур – это необходимость постоянно вбирать, какая из задач в каждый конкретный момент времени является приоритетной. В Вузе матричная система возможно благодаря наличию особых компетенций у основных сотрудников, занятых выполнением этих трех направлений деятельности – профессорско-преподавательского состава.</p>
2.23.	<p>1. Кредитные средства. Предприятие как субъект МСП имеет доступ к кредитным средствам для развития бизнеса, которые предлагают различные банки. Многими программами предусмотрены кредиты для бизнеса со скидками по процентным ставкам и другие предложения по сопровождению</p>



	<p>бизнеса. Но в условиях кризиса ставки по кредитам очень высокие.</p> <p>2. Средства частных инвесторов. Заинтересовать частных инвесторов и привлечь их к участию. Условия – у предприятия не должно быть много кредитов, которые снижают инвестиционную привлекательность.</p> <p>3. Кредитные средства с государственной поддержкой. Предприятие может воспользоваться различными государственными программами льготного кредитования малого и среднего бизнеса, Они распространяются на производственные предприятия, деятельность которых относится к определенному перечню групп ОКВЭД. Данное предприятие по виду производства попадает в этот список.</p> <p>4.. Получение доступа производственным помещениям (на условиях льготной или безвозмездной аренды) в качестве резидента технопарка. Возможность получения статуса резидента у данного предприятия связана с типом предприятия – МСП, характером деятельности – производственная, качеством рабочих мест – высококвалифицированные рабочие места в сфере робототехники, и IT.</p> <p>5. Участие в муниципальных программах поддержки предприятий малого и среднего предпринимательства. Возможность получения поддержки – приоритетная сфера деятельности предприятия - информационные технологии, инновационные разработки и их внедрение в производство. В рамках программы можно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пройти обучение по правовым и экономическим аспектам ведения бизнеса,</li> <li>- получить грант (безвозмездная субсидия) на возмещение понесенных затрат, связанных с уплатой процентов по кредитам, привлеченным в кредитных организациях, на приобретение основных средств или пополнение оборотных средств</li> <li>- принять участие в промышленных выставках на безвозмездной основе в рамках реализации маркетинговых мероприятий.</li> </ul> <p>6. Собственные средства предприятия:</p> <p>5. Внутренние инвестиции. Источник – прибыль от основной деятельности</p>
2.24	<p>Планово-экономический отдел. Конкретные функции управления: управление ресурсами организации. Общие функции управления: планирование ресурсов предприятия, организация (распределение ресурсов), руководство, учет, контроль, анализ. Уровень сложности управленческих операций: технический, аналитический, административный.</p> <p>Отдел кадров. Конкретные функции управления: управление человеческими ресурсами. Общие функции управления: организация (организация приема, увольнения, отпусков), координация учет. Уровень сложности управленческих операций: аналитический, технический.</p> <p>Бухгалтерия: Конкретные функции: управление финансами. Общие функции: планирование, координация, учет. Уровень сложности управленческих операций: аналитический, технический.</p> <p>Отдел материального обеспечения. Конкретные функции управления: управление материальными ресурсами. Общие функции: планирование, координация, учет. Уровень сложности управленческих операций: аналитический, технический.</p> <p>Отдел канцелярии. Конкретные функции управления: все. Общие функции управления: координация, учет. Уровень сложности управленческих операций: технический.</p>
2.25	<p>Отдел маркетинга. Сила бренда (опросы целевой аудитории), информированность целевой аудитории (опросы целевой аудитории), ценовая</p>

	<p>премия бренда (данные анализа рынка), лояльность покупателей (данные статистики обращений клиентов)</p> <p>Отдел развития персонала. Уровень и динамика квалификации медицинского персонала (данные отдела кадров об образовании и квалификации сотрудников), уровень удовлетворенности медицинского персонала условиями труда (данные опросов), уровень текучести кадров (данные отдела кадров), уровень удовлетворенности пациентов качеством оказания медицинских услуг</p> <p>Отдел по работе с корпоративными клиентами объем продаж услуг(финансово-экономические показатели) кол-во заключенных договоров на оказание корпоративных услуг (данные статистики заключенных договоров), удовлетворенность корпоративных клиентов процессами организации предоставления услуг (отзывы корпоративных клиентов)</p>
--	---

#### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»