

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.О.20 «СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Направление подготовки  
27.03.05 Инновации

Направленность (профиль) подготовки  
«Технологическое предпринимательство»

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очная

Рязань 2026

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур проверки), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и владений, приобретенных обучающимися в процессе изучения дисциплины, целям и требованиям ОПОП.

Основная задача – обеспечить оценку уровня сформированности общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Контроль знаний обучающихся проводится в форме промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Форма проведения экзамена - тестирование и выполнение практического задания.

## 2. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины<br>(результаты по разделам)   | Код контролируемой компетенции (или её части) | Наименование оценочного мероприятия |
|-------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1     | Тема 1. Сущность понятия и предмет изучения менеджмента                | УК-10.1                                       | Экзамен                             |
| 2     | Тема 2. Управленческий труд и менеджер                                 | УК-3.3<br>УК-10.1                             | Экзамен                             |
| 3     | Тема 3. Эволюция науки и практики управления                           | УК-3.3<br>УК-10.1                             | Экзамен                             |
| 4     | Тема 4. Внешняя и внутренняя среда организации                         | УК-10.1                                       | Экзамен                             |
| 5     | Тема 5. Функции менеджмента                                            | УК-3.3<br>УК-10.1                             | Экзамен                             |
| 6     | Тема 6. Целеполагание целепостановка в управленческой деятельности     | УК-10.1                                       | Экзамен                             |
| 7     | Тема 7. Организационные структуры управления                           | УК-10.1                                       | Экзамен                             |
| 8     | Тема 8. Процесс и методы принятия решений                              | УК-10.1                                       | Экзамен                             |
| 9     | Тема 9. Организационная культура                                       | УК-3.3                                        | Экзамен                             |
| 10    | Тема 10. Основы стратегического управления                             | УК-10.1                                       | Экзамен                             |
| 11    | Тема 11. Теоретические основы управления персоналом                    | УК-3.1<br>УК-3.2                              | Экзамен                             |
| 12    | Тема 12. Подбор и оценка персонала                                     | УК-3.1<br>УК-3.2                              | Экзамен                             |
| 13    | Тема 13. Структура персонала                                           | УК-3.1<br>УК-3.2                              | Экзамен                             |
| 14    | Тема 14. Развитие кадрового потенциала                                 | УК-3.1<br>УК-3.2                              | Экзамен                             |
| 15    | Тема 15. Методы управления персоналом                                  | УК-3.1<br>УК-3.2                              | Экзамен                             |
| 16    | Тема 16. Власть, лидерство и авторитет руководителя. Кадровая политика | УК-3.1<br>УК-3.2                              | Экзамен                             |
| 17    | Тема 17. Конфликты и пути их разрешения                                | УК-3.1<br>УК-3.2                              | Экзамен                             |

## 3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;

2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;

3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

#### **Уровень освоения компетенций, формируемых дисциплиной:**

*а) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:*

За каждый тестовый вопрос назначается максимально 1 балл в соответствии со следующим правилом:

- 1 балл – ответ на тестовый вопрос полностью правильный;
- 0,5 балла – отчет на тестовый вопрос частично правильный (выбраны не все правильные варианты, указаны частично верные варианты);
- 0 баллов – ответ на тестовый вопрос полностью не верный.

*б) описание критериев и шкалы оценивания практического задания:*

| <b>Шкала оценивания</b>          | <b>Критерий</b>                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 5 баллов<br>(эталонный уровень)  | Задача решена верно                                                       |
| 4 балла<br>(продвинутый уровень) | Задача решена верно, но имеются технические неточности в расчетах         |
| 3 балла<br>(пороговый уровень)   | Задача решена верно, с дополнительными наводящими вопросами преподавателя |
| 0 баллов                         | Задача не решена                                                          |

На экзамен выносятся 10 тестовых вопросов и 2 практических задания. Максимально студент может набрать 20 баллов. Итоговый суммарный балл студента, полученный при прохождении промежуточной аттестации, переводится в традиционную форму по системе «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

| <b>Шкала оценивания</b>                  | <b>Критерий</b> |                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| отлично<br>(эталонный уровень)           | 15 – 20 баллов  | Обязательным условием является выполнение всех предусмотренных в течение семестра заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе) |
| хорошо<br>(продвинутый уровень)          | 10 – 14 баллов  |                                                                                                                                                   |
| удовлетворительно<br>(пороговый уровень) | 5 – 9 баллов    |                                                                                                                                                   |
| неудовлетворительно                      | 0 – 4 балла     | Студент не выполнил всех предусмотренных в течение семестра текущих заданий (на практических занятиях и при самостоятельной работе)               |

## **4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **4.1. Промежуточная аттестация**

| <b>Коды компетенций</b> | <b>Содержание компетенций</b>                                                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3                    | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                 |
| УК-3.1                  | Убедительно выстраивает систему аргументов при взаимодействии в команде. Влияет на принятие решений |

*а) типовые тестовые задания закрытого и открытого типа*

1. С позиции личных качеств руководителя выделяют стили руководства:

- А) авторитарный, демократичный, либеральный**
- Б) авторитарный, демократичный, стратегический
- В) авторитарный, либеральный, компромиссный
- Г) демократичный, либеральный, компромиссный
- Д) демократический, компромиссный, стратегический

2. Какая форма воздействия не относится к психологическим методам управления:

- А) совет
- Б) просьба
- В) распоряжение**
- Г) убеждение

3. По какому признаку можно классифицировать организационные конфликты:

- А) по направленности воздействия
- Б) по способу решения
- В) оба варианта верны**
- Г) нет верного ответа

4. Что не входит в группу методов управления конфликтами:

- А) структурные методы
- Б) метод картографии
- В) опрос**

5. Какие три вида посредничества различают при решении конфликта \_\_\_\_\_:

**(внутриорганизационные, межорганизационные, внеорганизационные)**

6. Выберите верный список этапов конфликта:

- А) эскалация, конфликтная ситуация, речевое противодействие
- Б) инициация конфликта, инцидент, деструктивный конфликт
- В) конфликтная ситуация, инцидент, эскалация, послеконфликтная стадия**

7. Как называются методы управления конфликтами, которые заключаются в разъяснении требований к работе, использовании координационных и интеграционных механизмов, установлении общеорганизационных комплексных целей и использовании системы вознаграждений:

- А) структурные
- Б) межличностные**
- В) внутриличностные

8. Какой нормативный документ регламентирует состав, порядок обработки и хранения персональных данных, условия их передачи третьим лицам, получение согласия на обработку (впишите ответ):

\_\_\_\_\_  
**Положение о персональных данных работников (ст. 88 ТК РФ).**

9. Определите фазу с самой высокой возможностью для разрешения конфликта:

- А) начальная фаза**
- Б) фаза подъема
- В) пик конфликта

**б) типовые практико-ориентированные задания**

**Задание № 1.** Предстоит совещание по вопросу выбора типа кадровой политики при наборе персонала. Сравните два типа кадровой политики. Сформулируйте решение, в текущей ситуации при наличии дефицита рабочей силы. Аргументируйте, предлагаемое решение.

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики |          |
|------------------|-----------------------|----------|
|                  | открытая              | закрытая |
| Набор персонала  |                       |          |

**Ответ.**

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс | Тип кадровой политики                       |                                                                      |
|------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                  | открытая                                    | закрытая                                                             |
| Набор персонала  | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |

При наличии дефицита рабочей силы рекомендуется использовать закрытую кадровую политику, осуществляя мероприятия по развитию кадрового потенциала предприятия, в частности переподготовку работников.

**Задание № 2.** Предстоит совещание по вопросу выбора типа кадровой политики при обучении и развитии персонала. Сравните два типа кадровой политики. Сформулируйте решение, в текущей ситуации при необходимости внедрения новой технологии бережливого производства, не используемой ранее в организации. Аргументируйте, предлагаемое решение.

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Тип кадровой политики |          |
|-------------------------------|-----------------------|----------|
|                               | открытая              | закрытая |
| Обучение и развитие персонала |                       |          |

**Ответ.**

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Тип кадровой политики                                                         |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | открытая                                                                      | закрытая                                                                                                                                                |
| Обучение и развитие персонала | <b>Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового</b> | <b>Часто проводится во внутри-корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации</b> |

При внедрении новой технологии рекомендуется использовать на первоначальном этапе открытую кадровую политику при обучении персонала, т.к. сотрудники на предприятия ещё не обладают нужными знаниями, их необходимо направить на обучение во внешние учебные центры. В дальнейшем тип кадровой политики может измениться.

**Задание №3.** Предстоит совещание по вопросу выбора типа кадровой политики

Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, проведя сравнение открытой и закрытой кадровых политик (таблица)

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс              | Тип кадровой политики |          |
|-------------------------------|-----------------------|----------|
|                               | открытая              | закрытая |
| Набор персонала               |                       |          |
| Адаптация персонала           |                       |          |
| Обучение и развитие персонала |                       |          |

**Ответ.**

Таблица. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

| Кадровый процесс    | Тип кадровой политики                                                                                      |                                                                                                                               |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | открытая                                                                                                   | закрытая                                                                                                                      |
| Набор персонала     | <b>Ситуация высокой конкуренции на рынке труда</b>                                                         | <b>Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук</b>                                                   |
| Адаптация персонала | <b>Более длительный период адаптации, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками</b> | <b>Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы</b> |

|                               |                                                                               |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обучение и развитие персонала | <b>Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового</b> | <b>Часто проводится во внутри-корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации</b> |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Задание № 4.** Выявите основные цели деятельности Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Ответ дайте, используя Федеральный закон «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» от 01.05.1999 №92-ФЗ).

**Ответ.** Основными целями Комиссии являются регулирование социально-трудовых отношений и согласование социально-экономических интересов сторон: 1) представителей общероссийских объединений профессиональных союзов, 2) общероссийских объединений работодателей, 3) Правительства Российской Федерации.

**Задание № 5.** В новой организации на совещании рассматривается вопросы ознакомления работников с «Положением о персональных данных работников». Аргументируйте необходимость ознакомить всех сотрудников с этим документом под подпись.

**Ответ.** С копией этого документа администрация предприятия обязана ознакомить всех сотрудники на основании подпункта 6 п. 1 ст. 18.1 закона № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006г.

**Задание № 6.** В организации на совещании рассматривается «Положение о персональных данных работников». Предложена следующая структура документа:

- 1) цели и задачи организации при работе с персональными данными;
  - 2) перечни фактических и потенциально задействуемых в бизнес-процессах организации персональных данных;
  - 3) описание операций с данными, практикуемых организацией;
  - 4) обязанности сотрудников организации, задействующих при выполнении трудовой функции те или иные данные;
  - 5) права сотрудников организации на приобретение санкционированного доступа к данным.
- Как вы считаете, такое решение верно? Аргументируйте свой ответ.

**Ответ.** Нет, поскольку «Положение о персональных данных работников» помимо перечисленных разделов должно содержать:

- + правовые механизмы ответственности работников фирмы за нарушения при операциях с данными;
- + способы доступа к данным, используемые в фирме.

**Задание № 7.** В новой организации на совещании рассматривается вопросы реализации мероприятий в сфере охраны о персональных данных работников. Аргументируйте необходимость назначения ответственного лица за организацию обработки персональных данных.

**Ответ.** Необходимость назначения на предприятии ответственного лица за организацию обработки персональных данных является обязанностью предприятия на основании подпункта 1 п. 1 ст. 18.1 закона № 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006г.

**Задание № 8.** Для отдела маркетинга, в котором работают три человека принята бестарифная система оплаты труда. На февраль этому отделу установлены фонд оплаты труда в размере 100 000 руб. Каждый работник выполнил план : Н.М. Иванова на 115%, А.Л. Алексеева на 130%, Т.О. Сергеева на 125%.

Сделайте вывод о трудовом участии каждого работника и рассчитайте заработную плату Н.М. Ивановой за февраль.

**Ответ.** Коэффициенты трудового участия работников:

Н.М. Иванова — 1,15; А.Л. Алексеева — 1,3; Т.О. Сергеева — 1,25.

Сумма коэффициентов трудового участия работников:

$1,15 + 1,3 + 1,25 = 3,7$ .

Размер зарплаты Н.М. Иванова:

$100\ 000\ \text{руб.} : 3,7 * 1,15 = 31\ 081,08\ \text{руб.}$

**Задание № 9.** Сотруднику установлена повременная система оплаты труда. Его дневная тарифная ставка равна 1000 руб. В январе сотрудник фактически отработал 16 дней, в феврале – 12 дней, в марте - 19 дней, в апреле- 20 дней, в мае – 12 дней.

Проанализируйте, выгодно ли предприятию перевод данного сотрудника на бестарифной системе оплаты труда с окладом 20 000 рублей в месяц.

**Ответ.** ЗП при тарифной оплате = 1000 руб. \* (16+12+19+20+12) дн. = 79 000 руб.

ЗП по бестарифной системе оплаты труда = 20 000 руб. \* 5 мес. = 100 000 руб.

Предприятию не выгоден переход на бестарифную систему оплаты труда, т.к. 100 000 > 79 000.

**Задание № 10.** На собеседовании потенциальный работник высказал пожелание получать заработную плату в расчете за отработанные часы. На предприятии повременная система оплаты труда не установлена. Аргументируйте возможность или невозможность удовлетворения пожелания потенциального работника.

**Ответ.** Пожелания потенциального работника не могут быть удовлетворены, т.к. заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда (ст. 135 «Трудового кодекса Российской Федерации» от 30.12.2001г. №197-ФЗ), а такая система оплаты на предприятии не предусмотрена.

**Задание № 11.** В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла, считая, что таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Какой путь решения конфликта Вы можете предложить в данной ситуации?

Ответ. Поскольку функциональные обязанности данных работников не пересекаются и нет необходимости их нахождения в одном кабинете, то следует провести анализ размещения рабочих мест сотрудников в кабинетах и территориально разместить рабочие места каждой сотрудницы в других разных) кабинетах, избирая тактику избегания конфликта.

| <i><b>Коды компетенций</b></i> | <i><b>Содержание компетенций</b></i>                                                                                                       |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3                           | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде                                                        |
| УК-3.2                         | Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды; оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели |

**а) типовые тестовые задания закрытого и открытого типа**

1. Оценка потребности в персонале – это:

А) определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Б) мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.**

В) анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптация новых сотрудников организации.

Г) специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

2. Что из перечисленного не является управлением по развитию кадрового потенциала?

А) планирование карьерного роста

**Б) кадровый аудит**

В) повышение квалификации

Г) формирование кадрового резерва

3. Какой нормативный документ закрепляет выбранную работодателем систему оплаты труда (в том числе сверхурочного) и поощрения сотрудников (впишите ответ):

---

*Положение об оплате труда и премировании (ст. 135 ТК РФ).*

4. Для какой из перечисленных категорий работников характерны следующие управленческие воздействия - методы найма, процедуры отбора, введение в должность, условия заключения договоров, процесс адаптации, обучение?

А) действующий персонал

**Б) вновь принятый персонал**

В) потенциальные сотрудники

Г) персонал, покинувший организацию

5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (можно выбрать несколько вариантов ответа):

**А) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы**

Б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом

В) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ

**Г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба**

**Д) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия**

Е) какова эффективность функционирования кадровых служб

6. Оценка результатов работы персонала по небольшому количеству показателей называется:

А) регулярная, развернутая

**Б) регулярная промежуточная**

В) нерегулярная

Г) латентная

7. Аттестация персонала - это:

А) анализ затрат, связанных с наймом персонала

Б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала

**В) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места**

Г) установление функциональной роли работника

Д) верны ответы А) и Б)

8. К явной функции аттестации относится:

**А) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли**

Б) углубление знакомства с подчиненными

В) разрушение круговой поруки

Г) мотивация и стимулирование труда

Д) поиск оснований для увольнения конкретных работников

9. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

А) рассказать и продать

**Б) рассказать и выслушать**

В) решение проблемы

Г) «дерево решений»

10. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

А) знания

- Б) качество выполнения работы
- В) способности к руководству
- Г) возраст работника**
- Д) способность к развитию

11. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- А) единообразие методов оценки
- Б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью
- В) различие представлений об эффективности оценки**
- Г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии
- Д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки

12. Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:

- А) письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли**
- Б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении
- В) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании
- Г) сокращение как можно большего количества работников
- Д) составление должностной инструкции для каждой штатной должности

13. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- А) анкетный опрос
- Б) интервью
- В) шкалирование
- Г) парные сравнения
- Д) самооценка**

14. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» называется:

- А) анкетный опрос
- Б) критический инцидент
- В) интервью**
- Г) ранжирование
- Д) шкалирование

15. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- А) критический инцидент**
- Б) интервью
- В) упорядочение рангов
- Г) парные сравнения
- Д) самооценка

16. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

- А) попарного сравнения**
- Б) принудительного распределения
- В) альтернативных характеристик
- Г) упорядочения рангов
- Д) управления по целям

17. К информационным каналам привлечения персонала из внешних источников относятся (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) анализ рынка труда в своем сегменте (по количеству вакансий, уровню заработной платы)
- Б) направление информации о вакансиях своим сотрудникам, работающим в организации
- В) публикации объявлений в СМИ о вакансиях**
- Г) обращения в государственную службу занятости населения, агентства по трудоустройству, рекрутинговые агентства за подбором кандидатов или информацией о кандидатах на вакантные места
- Д) контакты с организацией, осуществляющей лизинг персонала

18. К информационным каналам привлечения персонала из внутренних источников относятся (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) информирование всех подразделений о наличии вакансии**
- Б) при передвижении имеющегося персонала по иерархической лестнице увольнение работника, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется приглашением на эту ступень работника более низкого уровня
- В) публикации объявлений в СМИ о вакансиях.

19. К действиям специалистов службы кадров по планированию процедуры отбора сотрудников относятся (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) разработка бланка заявок для подразделений на подбор специалистов**
- Б) рассылка бланков руководителям отделов с указанием срока сбора информации
- В) сбор и анализ заявок в соответствии с целями предприятия и задачами каждого подразделения**
- Г) формирование перечня вакансий и списка лиц, ответственных за подбор
- Д) составление нового штатного расписания (при необходимости)
- Е) разработка квалификационных требований**
- Ж) заключение трудовых контрактов

20. Какие действия, проводимые службой кадров, относятся к поиску новых сотрудников (можно выбрать несколько вариантов ответа):

- А) анализ состояния рынка труда**
- Б) размещение объявлений
- В) участие в «Днях карьеры» при работе с учебными заведениями**
- Г) подготовка текстов рекламных объявлений для СМИ
- Д) разработка и утверждение инструментария отбора специалистов (подготовка бланков анкет, тестов, определение способов испытаний, согласование процедур с руководителями подразделений)
- Е) разработка программы адаптации и мотивации новых сотрудников совместно с начальниками отделов

21. Назовите внутренние источники привлечения персонала:

- А) совмещение функций и должностей**
- Б) наем работников других организаций
- В) кадровый резерв**
- Г) незанятое население

#### ***б) типовые практико-ориентированные задания***

**Задание № 1.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                   | Краткое описание метода |
|---|---------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Биографический метод                              |                         |
| 2 | Произвольные устные или письменные характеристики |                         |
| 3 | Оценка по результатам                             |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                   | Краткое описание метода                                                                                                            |
|---|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Биографический метод                              | <b>Оценка работника по биографическим данным</b>                                                                                   |
| 2 | Произвольные устные или письменные характеристики | <b>Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и заслуги)</b> |
| 3 | Оценка по результатам                             | <b>Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой сотрудником</b>                                                   |

**Задание № 2.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода           | Краткое описание метода |
|---|---------------------------|-------------------------|
| 1 | Метод групповой дискуссии |                         |
| 2 | Метод эталона             |                         |
| 3 | Матричный метод           |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода           | Краткое описание метода                                                                                            |
|---|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Метод групповой дискуссии | <b>Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания и личностные качества</b> |
| 2 | Метод эталона             | <b>Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон</b>                                              |
| 3 | Матричный метод           | <b>Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)</b>        |

**Задание № 3.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                                  | Краткое описание метода |
|---|------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Методы свободного и принудительного выбора оценочных показателей |                         |
| 2 | Метод суммируемых оценок                                         |                         |
| 3 | Метод заданной группировки работников                            |                         |

**Ответ.** Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                                                  | Краткое описание метода                                                                                                   |
|---|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Методы свободного и принудительного выбора оценочных показателей | <b>Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в профессиограмме</b> |
| 2 | Метод суммируемых оценок                                         | <b>Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления оценки по определенной шкале</b>   |
| 3 | Метод заданной группировки работников                            | <b>Под заданную модель требований к работнику - подбирается подходящий кандидат</b>                                       |

**Задание № 4.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода          | Краткое описание метода |
|---|--------------------------|-------------------------|
| 1 | Тестирование             |                         |
| 2 | Ранжирование             |                         |
| 3 | Метод попарных сравнений |                         |

**Ответ.** Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода          | Краткое описание метода                                                                                                                                               |
|---|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Тестирование             | <b>Определение знаний, компетенций и других характеристик на основе специальных тестов</b>                                                                            |
| 2 | Ранжирование             | <b>Определение экспертным или другим путем ранга оцениваемого сотрудника среди других работников, и расположение всех работников в списке в соответствии с рангом</b> |
| 3 | Метод попарных сравнений | <b>Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам</b>                                                                                           |

**Задание № 5.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                | Краткое описание метода |
|---|--------------------------------|-------------------------|
| 1 | Метод заданной балльной оценки |                         |
| 2 | Коэффициентный метод           |                         |
| 3 | Метод критического инцидента   |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                | Краткое описание метода                                                                                         |
|---|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Метод заданной балльной оценки | <b>Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)</b>               |
| 2 | Коэффициентный метод           | <b>Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых</b> |
| 3 | Метод критического инцидента   | <b>Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации</b>                                                |

**Задание № 6.** Предстоит совещание по вопросу выбора методов оценки персонала. Подготовьте, пожалуйста, аналитический материал для коллег, осуществив предварительное установление показателей оценки (что должно оцениваться, на что ориентируется оценщик).

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                    | Краткое описание метода |
|---|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Метод самооценок и самоотчетов     |                         |
| 2 | Метод шкалирования                 |                         |
| 3 | Метод альтернативных характеристик |                         |

**Ответ.**

Таблица. Методы оценки персонала

|   | Название метода                    | Краткое описание метода                                                                                 |
|---|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Метод самооценок и самоотчетов     | <b>Письменная или устная самооценка перед коллективом</b>                                               |
| 2 | Метод шкалирования                 | <b>Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника</b>                       |
| 3 | Метод альтернативных характеристик | <b>Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества</b> |

**Задание № 7.** Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 чел. В течение года уволены по собственному желанию 37 чел.; уволены за нарушение трудовой дисциплины 5 чел.; ушли на пенсию 11 чел.; поступили в учебные заведения и призваны в Вооруженные Силы 13 чел.; переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 чел. Сделайте вывод о величине коэффициента текучести кадров (%).

**Ответ.**

$$K_{\text{тек}} = \frac{S_{\text{увол}}}{T_{\text{спис}}} * 100 = \frac{37 + 5}{600} * 100 = 7\%$$

Коэффициент текучести кадров:

Коэффициент текучести кадров имеет нормативное значение: 3–5% в связи с естественным обновлением персонала.

Вывод: на предприятии коэффициент текучести кадров - 7%, что свидетельствует о существовании проблем в управлении или в коллективе и требует диагностики и принятия меры по стабилизации ситуации с персоналом.

**Задание № 8.** За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 600 тыс. до 640 тыс. руб. в год. Объем выпущенной продукции ежегодно составляет при этом 1200 млн. руб. Сделайте оценку экономии рабочей силы.

**Ответ.**

При базисной выработке численность рабочих:  $1200\ 000\ 000 / 600\ 000 = 2000$  человек;

при повышении производительности труда она составит:  $1200\ 000\ 000 / 640\ 000 = 1562$  человека;

Вывод: экономия рабочей силы: 433 человека (т.к.  $2000 - 1562 = 433$ ).

**Задание № 9.** На основании приведенных в таблице данных оцените, смогло ли предприятие покрыть потребность в кадрах в течение года (при условии, что производственное задание остается неизменным).

Таблица

| Показатели                                                      | Численность работников, чел. |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Списочная численность работников за год                         | 205                          |
| Принято на работу                                               | 42                           |
| Уволено с работы,<br>в том числе по следующим причинам:         | 41                           |
| по собственному желанию                                         | 15                           |
| по сокращению штата                                             | 6                            |
| призыв на военную службу                                        | 1                            |
| ухода на пенсию                                                 | 4                            |
| окончание срока трудового договора                              | 4                            |
| по инициативе администрации за<br>нарушение трудовой дисциплины | 11                           |

**Ответ.**

Коэффициент оборота кадров по приему равен 20,5% ( $42 \text{ чел.} : 205 \text{ чел.} * 100\%$ ).

Коэффициент оборота кадров по выбытию равен 20% ( $41 \text{ чел.} : 205 \text{ чел.} * 100\%$ ).

Вывод: предприятие смогло покрыть потребность в кадрах в течение года ( $20,5 > 20$ ).

**Задание № 10.** На основании приведенных в таблице данных подготовьте информацию о движении персонала производственного предприятия за год.

Таблица

| Показатели                                                      | Численность работников, чел. |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Списочная численность работников за год                         | 205                          |
| Принято на работу                                               | 42                           |
| Уволено с работы,<br>в том числе по следующим причинам:         | 41                           |
| по собственному желанию                                         | 15                           |
| по сокращению штата                                             | 6                            |
| призыв на военную службу                                        | 1                            |
| ухода на пенсию                                                 | 4                            |
| окончание срока трудового договора                              | 4                            |
| по инициативе администрации за<br>нарушение трудовой дисциплины | 11                           |

**Ответ.**

Коэффициент текучести кадров равен 12,7% [ $(15 \text{ чел.} + 11 \text{ чел.}) : 205 \text{ чел.} * 100\%$ ].

Коэффициент текучести кадров имеет свое нормативное значение: 3–5%, что говорит о естественном обновлении персонала.

Вывод: на предприятии коэффициент текучести кадров - 12,7%, что свидетельствует о достаточно быстром обновлении кадров на предприятии. Для производственного предприятия это высокие показатели, что свидетельствует о существовании серьезных проблем в управлении персоналом и требует диагностики и принятия комплекса мер по стабилизации ситуации с персоналом.

**Задание № 11.** Выберите информационные ресурсы для подбора персонала:

Superjob.ru  
Зарплата.ру  
HH.ru  
Работа.ру  
Ты карьерист.ру  
Avto.ru  
Яндекс.Работа  
Indeded  
Работа в городе.ру

**Ответ.**

Superjob.ru  
Зарплата.ру  
HH.ru  
Работа.ру  
Яндекс.Работа

**Задание № 12.** Составьте перечень вопросов, на которые необходимо ответить руководителю подразделения, для того, чтобы Вы (как специалист по подбору персонала) смогли разместить объявление на информационных ресурсах для подбора персонала.

**Ответ.** Для размещения информации о поиске работника, необходимо запросить следующую информацию от руководителя подразделения:

- 1) *Название вакансии.*
- 2) *График работы.*
- 3) *Зарплата.*
- 4) *Частота выплат.*
- 5) *Требования к кандидату: образование, опыт работы, навыки, личные качества.*
- 6) *Обязанности работника.*
- 7) *Условия работы.*

| <i>Коды компетенций</i> | <i>Содержание компетенций</i>                                                       |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-3                    | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде |
| УК-3.3                  | Выстраивает стратегии сотрудничества в команде                                      |

***а) типовые тестовые вопросы закрытого:***

1. Менеджер выполняет в компании следующие роли (по Минцбергу). Выберите один или несколько ответов:
  1. **Роль лидера**
  2. **Роль контролера**
  3. Роль по принятию решений
  4. Роль администратора
  5. **Информационную роль**
  6. Роль по мотивированию персонала
2. Полномочия и ответственность связаны между собой:
  1. **Прямой зависимостью: чем больше объем полномочий, тем больше ответственность**
  2. Обратной зависимостью: чем больше полномочий, тем меньше ответственность

3. Не связаны между собой
3. Что не является продуктом труда менеджера?
1. Выполненная функция
  2. **Готовая продукция**
  3. Управленческое решение
4. Какой стиль управления можно считать наиболее эффективным в трудовых коллективах с высокой мотивацией подчиненных к работе:
1. **Демократический**
  2. Нейтральный
  3. Авторитарный
5. Какое из качеств относится к лидеру, а не к менеджеру:
1. Администратор
  2. **Вдохновляет**
  3. Устанавливает цели
  4. Принимает решение
6. Какая деятельность обеспечивает согласованность работ различных производственных и функциональных подразделений предприятия в процессе выполнения плановых заданий:
1. Регулирование
  2. Мотивация
  3. **Координация**
  4. Ритмичность
7. Внутренняя среда организации включает:
1. **Цели организации**
  2. **Организационная структура**
  3. Поставщики
  4. Конкуренты
  5. **Технология**
8. Корпоративная культура – это:
1. Культура корпорации по сравнению с другими организациями
  2. **Система ценностей организации в целом**
  3. Система ценностей ТОП-менеджмента
9. Какие из нижеприведенных потребностей выделял в своей теории мотивации Маслоу?
1. **В росте**
  2. **В самовыражении**
  3. В причастности
  4. В успехе
  5. **В уважении и самоуважении**
  6. Социальные
  7. Во власти
  8. В связи
  9. **В безопасности**
  10. **В существовании**
  11. Физиологические
10. Какие из нижеприведенных потребностей выделял в своей теории мотивации МакКлелланд?
1. В росте
  2. В самовыражении
  3. **В причастности**
  4. **В успехе**
  5. В уважении и самоуважении
  6. Социальные
  7. **Во власти**
  8. В связи
  9. В безопасности
  10. В существовании

11. Физиологические

11. Содержательными теориями мотивации являются:

1. Теория У. Маслоу
2. Теория Герцберга
3. Теория Л.Портера-Э.Лоулера
4. Теория Мак-Клелланда

**б) типовые тестовые вопросы открытого типа**

1. Устойчивый способ поведения для побуждения последователей к достижению поставленной цели - это ... \_\_\_\_\_
2. На этапе командообразования, который носит название «\_\_\_\_\_»,
3. Авторами классификация МВТИ, включающими 16 типов, основанных на различных сочетаниях предпочтений, распределенных по четырем шкалам, которые характеризуют то, как человек: восстанавливает и пополняет свою энергию, собирает информацию, принимает решения, какой образ жизни предпочитает являются \_\_\_\_\_
4. На этапе командообразования, который носит название «\_\_\_\_\_», межличностные отношения характеризуются поляризацией членов команды, возникновением конкуренции между членами команды и разногласий с лидером, когда идет активное оспаривание точек зрения других членов команды и наблюдается нарушение командных норм) типовые практические задания
5. Авторами теории ситуационного лидерства, согласно которой выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания являются \_\_\_\_\_

**в) типовые практические задания:**

1. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт.  
Ваша позиция?
2. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.  
Ваши действия?
3. Вы недавно назначены начальником большого отдела компании. Ваши подчиненные узнают, что у Вас сегодня день рождения и утром преподносят Вам солидный подарок.  
Ваши действия?
4. Ваш подчиненный просит отпустить его с работы на 5 дней, так как он женится. Вы говорите, что можете предоставить ему лишь 3 дня отдыха в связи с делами. Однако он все-таки возвращается на работу лишь через неделю.  
Ваши действия?
5. При распределении премии некоторые работники коллектива посчитали, что их незаслуженно обошли и обратились к Вам как к руководителю с жалобой. Как Вы им ответите?

| <b>Коды компетенций</b> | <b>Содержание компетенций</b>                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-10                   | Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях              |
| УК-10.1                 | Использует инструменты и методы принятия решений в различных областях жизнедеятельности |

**а) типовые тестовые вопросы закрытого типа:**

1. Отличительными чертами американской модели управления являются:
  1. Коллективный характер принятия решения
  2. Индивидуальный характер принятия решений

3. Строго формализованная структура управления
4. **Нестандартная, гибкая структура управления**
2. Отличительными чертами японской модели управления являются:
  1. **Коллективный характер принятия решения**
  2. Индивидуальный характер принятия решений
  3. **Строго формализованная структура управления**
  4. Нестандартная, гибкая структура управления
3. Отличительные черты японской модели управления:
  1. Найм на работу на короткий период
  2. **Долгосрочная занятость на одном предприятии**
  3. Ориентация управления на отдельную личность
  4. **Ориентация управления на группу**
4. Организационная структура – это:
  1. Совокупность работников аппарата управления и их отношения
  2. Совокупность руководящих должностей в аппарате управления
  3. Совокупность наиболее авторитетных управленцев
  4. **Совокупность взаимосвязанных звеньев и уровней управления**
5. Как называется организация, для которой характерна временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта:
  1. Централизованная
  2. Децентрализованная
  3. **Проектная**
  4. Матричная
6. Что значит для менеджера «принять решение»?
  1. Отдать распоряжение о выборе альтернативы
  2. Перебрать все возможные альтернативы
  3. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
  4. **Сделать выбор и отдать распоряжение о реализации конкретного плана действий**

**б) типовые тестовые вопросы открытого типа**

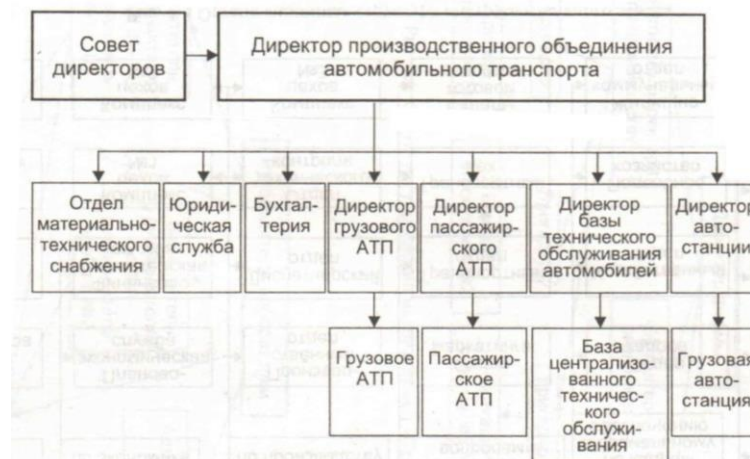
1. Автор модели 5 сил конкурентного окружения \_\_\_\_\_
2. Метод \_\_\_\_\_ — метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решения задачи, в том числе самые фантастические и глупые. Затем из полученных вариантов выбирают лучшие решения, которые могут быть использованы на практике
3. Метод \_\_\_\_\_ – это техника принятия сложных решений, в ситуации, когда задачу не удастся решить ни одним известным способом. В классическом варианте процедура включает в себя заочный анонимный опрос, интервью, мозговой штурм участников, и состоит из нескольких этапов. Наряду с этим инициаторы мероприятия пытаются привести точки зрения всех экспертов к общему знаменателю.
4. Определить вид организационной структуры управления. \_\_\_\_\_

Структура управления малой фирмой «Строитель»



5. Определить вид организационной структуры управления. \_\_\_\_\_

Структура управления малой производственным объединением автомобильного транспорта



6. Компания «Промтяжмаш», единственный в стране производитель горячеформованных роликов для конвейерного оборудования, планирует удвоить производство. Это стратегия \_\_\_\_\_
7. Компания Ruspole Brands, производитель консервов под маркой «Дядя Ваня», построит в г. Волжском (Волгоградская область) крупнейший в России завод по хранению и первичной переработке плодоовощной продукции, выращенной на собственных полях компании в регионе. Это стратегия \_\_\_\_\_
8. Как в матрице Бостонской консультативной группы называют товары, которые могут принести прибыль, необходимую не только для их развития, но и для поддержки товаров входящих/уходящих с рынка? \_\_\_\_\_

**в) типовые практические задания:**

*Задание. Проанализируйте практическую ситуацию. Представьте обоснование ваших выводов.*

**ООО «ПРАЙМ Стоматология»**

- 2010 год - клиника в двадцатке лучших в регионе. Начало развития
- 2010-2013 год - увеличение количества кресел до 13, докторов до 30 человек. Рост количества пациентов и сотрудников
- 2013-2015 - развитие и обучение персонала, рост количества сотрудников и пациентов
- 2015 г. - открытие второй клиники, штат докторов 60 человек, клиника в тройке лидеров
- 2016 г. - открытие собственного Учебного центра
- 2017 г. - клиника №1 в регионе по количеству пациентов, докторов и финансовым показателям. Более 200 сотрудников и 85 докторов
- 2018 г. - открыта третья клиника, создано почти 100 рабочих мест,

На текущий момент клиника рассматривает в качестве целевых следующие сегменты. По географии это Рязань и Рязанская область, в том числе пациенты, застрахованные по программе ДМС. Также это пациенты из Москвы, Московской области и близлежащих городов. По ценовому сегменту это пациенты всех слоев населения на ортодонтию, лечение и удаление, и пациенты уровня «средний плюс» для дорогостоящих работ по протезированию и имплантации.

В качестве слабых сторон сегментирования можно отметить работу только на одном рынке медицинских услуг - стоматологии.

Компания позиционируется следующим образом. Это клиника для всей семьи, клиника, где помогают 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Это врачи экспертного уровня и самый большой штат докторов-стоматологов в Рязанской области. Предлагается комплексный подход к лечению. Есть собственный учебный центр. Получены патенты на лечение.

У компании сильная репутация - как правило, пациенты клиники не меняют своего врача годами и советуют его своим знакомым.

Основные «послания» брэнда компании рынку можно описать следующими словами:

- Качественное лечение и комплексный подход 24 часа в сутки

- Грамотные стоматологи, постоянно повышающие квалификацию
- Не самые дешевые услуги
- Хорошо относятся к детям
- Социально-ответственный бизнес; занимается благотворительностью

#### Основные продукты | услуги

- Ортопедическая стоматология (протезирование зубов)
- Имплантация зубов
- Ортодонтическое лечение (брекеты)
- Терапевтическое и хирургическое лечение
- Детская стоматология
- Эстетическая стоматология
- Профессиональная эндодонтия с применением микроскопа

#### Основные каналы продаж | товародвижения

- Свои клиники и филиалы
- Выездные консультации в Москве
- Корпоративные пациенты (крупные компании)
- Добровольное медицинское страхование (пациенты приходят как клиенты страховых компаний)
- Реклама в СМИ, социальных сетях, интернете
- «Сарафанное радио», рекомендации

#### Основные параметры ценовой политики

Уровень цен по региону можно отнести к среднему и высшему. При этом цены в два- три раза ниже, чем в московском регионе на идентичные по качеству услуги. В клинике нет специальных ценовых инструментов - скидок, элементов ценовой дискриминации (скидки за объем, скидки корпоративным Клиентам, скидки старым Клиентам, акционные цены и т.п.). Есть бонусная программа.

#### **Технологии/продукт**

Компания предлагает полный комплекс стоматологических услуг. Внедрены лечение под микроскопом, исследование на денальном томографе, цифровая ортопедия. Однако внедрены не все достижения современной стоматологии: базальная имплантация и лечение под наркозом.

#### Сотрудники / HR

В клинике 210 сотрудников, из них 85 докторов. Доктора компетентные и опытные. Есть обучение персонала в собственном учебном центре, обучение персонала наставниками. Есть свой отдел маркетинга. В управлении персоналом выстроена иерархическая структура. Производится целевой подбор в профильных вузах. Сотрудники лояльны компании, поскольку она дает им возможность профессионального развития и достойный заработок. Клиника весьма привлекательна как работодатель для врачебного персонала, медицинских сестер и администраторов.

В компании есть кадровая служба, но она в основном выполняет функции кадрового делопроизводства, а также принимает участие в поиске сотрудников. Серьезные функции управления персоналом и его развития выполняют руководители подразделений.

В управлении персоналом есть специфика. Это врачи, управлять которыми почти то же самое, что управлять творческим коллективом. К тому же есть дефицит сильных специалистов, что усиливает их позиции в компании.

Сотрудники в свою очередь могут задумываться об открытии собственных кабинетов.

#### Деньги

У компании нет необходимости кредитоваться - бизнес растет небольшими темпами, финансируется из собственных средств. При этом растет себестоимость услуг и накладные расходы.

#### Менеджмент

Главный врач не имеет управленческого опыта, обладает лишь врачебными компетенциями в полном объеме. Управляющие клиниками не имеют опыта управленческой деятельности, выросли из администраторов клиник. Заведующие отделениями не имеют управленческого опыта, компетентны лишь в своих областях медицины. В целом управленческие компетенции в клинике можно оценить как невысокие.

Все управленцы посещают внешние и внутренние тренинги. Внутренние тренинги ведет Генеральный директор. Генеральный директор учится на программе Executive MBA ведущей российской бизнес-школы.

В компании есть система наставничества. Менеджмент в основном предан организации и не сменит работу.

### Среда / культура

Основные параметры корпоративной культуры Клиники:

- Честность и прозрачность
- Доброжелательность
- Сплоченность
- Взаимовыручка
- Командная работа
- Нацеленность на профессиональный рост персонала

Корпоративная культура создается и поддерживается Генеральным директором. Также есть ряд мероприятий по поддержанию культуры - корпоративные праздники (дни медицинского работника, новый год), День Бобра, поездка в Сочи на три ночи.

Есть опасения относительно того, что с ростом компании будет нарастать разобщенность коллектива.

### Стратегия

Системный стратегический процесс в компании отсутствует - по сути, осуществляется одним человеком. Стратегия бизнеса не прописана, стратегического планирования как такового нет. Цели развития в целом известны персоналу (так, по крайней мере, считает Генеральный директор). Стратегические цели обсуждаются на совещаниях руководителей.

### Структура

- Во главе клиники стоит Генеральный директор
- Есть главный врач и главная медицинская сестра
- Филиалами управляют директора филиалов и старшие администраторы
- Есть отдел маркетинга-рекламы и колл-центр
- В структуре есть инфраструктурные подразделения - бухгалтерия, отдел кадров, юридический отдел
- В структуре также есть Учебный центр

### Accountability / Вознаграждения

Полная система Ответственности/подотчетности пока не выстроена. Есть система бонусов и премий.

### Информация

Есть единая информационная система, связывающая клинику и все филиалы. Информационная система Битрикс-24 обеспечивает внутренние коммуникации внутри компании. При этом системы управления, показывающей ситуацию во всех подразделениях в режиме реального времени, нет.

Есть информационная система Инфодент-CRM. Это система с ограниченным функционалом для записи и расчетов с пациентами, ведения истории болезни и т.п. Прогрессивная CRM-система отсутствует.

### Ключевые компетенции Компании

Компания отмечает следующие свои основные ключевые компетенции:

- Умеем качественно лечить зубы взрослым и маленьким пациентам
- Умеем передавать врачебные знания через наставничество
- Умеем брать на работу готовых специалистов и растить свои таланты
- Умеем продвигать свои услуги
- Умеем выстраивать отношения с органами власти

### Ключевые ресурсы Компании

К основным своим ресурсам компания относит следующие:

- Сильный бренд
- 140'000 пациентов в информационной базе
- Выстроенная система закупок стоматологических материалов и оборудования
- Новое и современное оборудование
- Большой штат квалифицированных докторов
- Собственный учебный центр
- Менторы (наставники) по всем стоматологическим специализациям
- Хорошие отношения со всеми учебными заведениями, выпускающими профильных специалистов
- Собственные помещения
- Красивый ремонт и океанариум в клиниках

### Клиенты

Основная часть пациентов - это жители Рязани и области. Есть также пациенты из Москвы и области. Есть Клиенты на комплексное лечение и разовую услугу. Становится больше пациентов с запросом на эстетическую стоматологию и виниры, а также пациентов, которым требуется быстрая реабилитация.

Расширяется и рынок медицинского туризма. Развивается добровольное медицинское страхование в крупных компаниях (корпоративный полис страхования). Также есть большое количество независимых пациентов.

Пациенты, как правило, не меняют своего врача годами и советуют его знакомым.

Есть угроза тренда в сторону выбора небольших кабинетов (в погоне за низкой ценой).

### **Поставщики**

В основном закупки материалов и инструментов производятся у официальных дилеров европейских производителей. Есть тренд укрупнения производителей. Поставщики могут объединяться в крупные корпорации. Есть тренд прихода на рынок азиатских производителей.

Также закупки производятся у российских компаний. Здесь также могут появиться поставщики качественного оборудования и материалов.

Поставщиками клиники также являются зуботехнические (дентальные) лаборатории по изготовлению протезов.

Поставщиком пациентов выступают и страховые компании (Клиенты по системе ДМС).

### **Конкуренты**

В регион могут прийти сильные сетевые игроки из Москвы. Крупные клиники открывают филиалы:

- «Дента Стил» 3 филиала
- «Династия» 2 филиала
- «Кремлевская стоматология» 2 филиала
- «Эстетика» 2 филиала

В регионе есть небольшие клиники и кабинеты - не менее 60. Они будут открываться и расти дальше. Также могут развиваться существующие местные сети.

Уровень самозанятости (совсем маленькие кабинеты) скорее всего останется неизменной.

Местные конкуренты, как правило, не делают серьезных инвестиций в развитие и обучение персонала.

Возможен ценовой демпинг и сговор клиник Рязани. Конкуренты будут стараться переманить самых опытных и талантливых сотрудников.

Есть вероятность снижения цен в московских стоматологических клиниках. Тогда потеряет смысл ездить лечить зубы в Рязань.

Кто-то из наших сотрудников может стать нашим конкурентом.

### **Контактные аудиторы**

Клиника активно участвует в ассоциациях и сообществах. Также сотрудничает с учебными заведениями с целью подбора персонала.

### **Технологии**

- Вместо докторов в медицине могут появиться роботы
- Появление зубов, выращиваемых в пробирке - зачатков зубов
- Постоянная профилактика приводит к победе над стоматологическими заболеваниями - кариесом
- Цифровизация методик и процесса лечения
- Цифровизация общения с пациентом (обмен информацией)
- Телемедицина

### **Социум**

Уровень жизни населения растет; скорее всего, забота о здоровье будет в приоритете. Меняется также образ жизни. Это касается и Рязанского региона.

В то же время в будущем возможны и тренды снижения благосостояния населения в Рязанском регионе, и, как следствие, экономии на здоровье.

### **Экономика**

Возможны изменения курса валют и удорожание оборудования (закупки осуществляются за валюту). В случае укрепления рубля затраты на закупку импортного оборудования и материалов снизятся.

Улучшается транспортная доступность региона, растет туристическая привлекательность. Есть вероятность роста инвестиций в регион и появления новых рабочих мест.

В случае снижения заработных плат в московском регионе может появиться потребность в экономии. Пациенты поедут лечить зубы в Рязань.

### Политика

- Может измениться законодательство в медицине и появиться дополнительное регулирование
- Требования к частной медицине могут вырасти, администрирование может стать более жестким
- Налоги на частную медицину могут вырасти или снизиться
- Будет развиваться ОМС
- Возможное развитие государственной медицины
- Введение санкций или других ограничительных мер на ввоз импортных материалов и инструментов
- Могут быть введены новые правила и СанПин
- Могут отменить льготы по налогообложению для частной медицины

### Задание

1. Предложите анализ микросреды организации
2. Проведите анализ макросреды организации
3. Проведите оценку компетенций организации
4. Постройте стратегическую карту организации.

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

**ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ**, Евдокимова Елена Николаевна, Заведующий  
кафедрой ЭМОП

Простая подпись