

**ФОНД  
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МОДУЛЯ**

**ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей**

для специальности  
**54.02.01 Дизайн (по отраслям)**

Москва  
2026

Фонд оценочных средств профессионального модуля разработан на основе федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования (далее – ФГОС СПО) по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 05 мая 2022 г. N 308 (зарегистрирован Министерством юстиции РФ 25 июля 2022 г. N69375).

Внутренняя экспертиза:  
Заведующая УМУ Заметта Д.Н.

## 1. Планируемые результаты освоения профессионального модуля

### ПМ. 04. Организация работы коллектива исполнителей

Оценка качества подготовки обучающихся и выпускников осуществляется в двух основных направлениях:

- оценка уровня освоения дисциплин;
- оценка компетенций обучающихся.

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения устного опроса по контрольным вопросам соответствующих тем, практических занятий, дискуссионных мероприятий, тестирования, выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований, а также в ходе проведения промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета по завершению изучения учебной дисциплины.

В результате изучения профессионального модуля студент должен освоить вид деятельности **Организация работы коллектива исполнителей** и соответствующие ему профессиональные и общие компетенции.

Код	Наименование общих компетенций
ОК 01.	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
ОК 02.	Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности
ОК 03.	Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях
ОК 04.	Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде
ОК 05.	Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
ОК 06.	Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;
ОК 07.	Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях
ОК 08.	Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;
ОК 09.	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках
Код	Наименование видов деятельности и профессиональных компетенций
ВД 4	<b>Организация работы коллектива исполнителей</b>
ПК 4.1.	Планировать работу коллектива
ПК 4.2.	Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт
ПК 4.3.	Контролировать сроки и качество выполненных заданий
ПК 4.4.	Осуществлять приём и сдачу работы в соответствии с техническим заданием

В результате освоения профессионального модуля обучающийся должен:

Иметь практический опыт	-планирования работы коллектива исполнителей; -составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт; -контроля сроков и качества выполненных заданий; -работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с
-------------------------	--

	техническим заданием
уметь	-принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе; -составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта; -осуществлять контроль деятельности персонала; -управлять работой коллектива исполнителей
знать	-систему управления трудовыми ресурсами в организации; -методы и формы обучения персонала; -способы управления конфликтами и борьбы со стрессом; -особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием

Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета, в процессе которых контролируются практические знания и умения по МДК 04.01. Основы менеджмента и экзамен по модулю ПМ 04.

### **ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Фонд ОС включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета, экзамена. Промежуточная аттестация проводится в форме дифференцированного зачета, в процессе которых контролируются практические знания и умения по МДК 04.01. Основы менеджмента и экзамен по модулю ПМ 04.

#### **МДК 04.01. Основы менеджмента**

##### **Оценочные средства для текущего контроля**

#### **Тесты письменные и/или компьютерные**

##### **1. Инструкция по выполнению**

Тест включает 20 вопросов, для каждого из которых представлено несколько вариантов ответов. Вам необходимо внимательно прочитать вопрос, выбрать правильный с Вашей точки зрения ответ, в тестовой форме указать номер правильного ответа напротив номера соответствующего вопроса.

Время выполнения – 45 минут.

##### **2. Банк тестов**

##### **Раздел 1. Менеджмент и управление.**

##### **Вариант 1**

1. Методы управления персоналом - это:

1. Средства управления
2. Принципы управления
3. Нормы управления
4. Стили управления

2. Генеральное направление кадровой работы - это:

1. Стратегия управления персоналом
2. Кадровая политика
3. Кадровое планирование
4. Развитие резерва

3. Оперативное кадровое планирование охватывает временной период;

1. от 5 до 10 лет
2. от 3 до 5 лет
3. до 1 года
4. до 10 лет

4. Для какой организационной структуры кадровой службы характерна четкая иерархия уровней управления?

1. Проектная
2. Матричная
3. Линейно-функциональная
4. Программно-целевая

5. Кто разрабатывает кадровую стратегию в организации?

1. Руководство
2. Руководство и менеджер по персоналу
3. Менеджер по персоналу
4. Специалисты кадровой службы

6. Определение соответствия уровня профессионализма сотрудника требованиям должности - это?

1. Отбор персонала
2. Деловая оценка персонала
3. Обучение персонала
4. Аттестация персонала

7. Получение дополнительных к базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить служащему новую специализацию и (или) квалификацию - это?

1. Профессиональная подготовка
2. Профессиональная переподготовка
3. Повышение квалификации
4. Аттестация персонала

8. Что характеризует социальная структура персонала?

1. совокупность групп классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)
2. количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников
3. состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
4. классификацию работников в зависимости от выполняемых функций

9. Что определяет штатную структуру персонала?

1. количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников
2. состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
3. классификацию работников в зависимости от выполняемых функций
4. совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

10. Что определяет ролевая структура персонала?

1. количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда фонд заработной платы работников
2. состав и деление творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
3. классификацию работников в зависимости от выполняемых функций
4. совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение)

11. Профессия – это:

1. определенный вид трудовой деятельности на предприятии
2. комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, которые позволяют осуществлять соответствующий вид деятельности
3. уровень специальных знаний определенной работы
4. уровень практических навыков определенной работы

12. Квалификация работника – это:

1. уровень профессиональной подготовки работника, наличие специальных знаний, умений и навыков для выполнения определенной работы
2. определенный вид трудовой деятельности, которой владеет работник
3. уровень практических навыков и умений работника
4. специальные знания, умения и навыки работника для выполнения определенной работы на должности

13. Совокупность людей, объединенных общей целью и деятельностью, единством интересов, взаимной ответственностью каждого, отношениями сотрудничества и взаимопомощи – это:

1. трудовой коллектив
2. социальная группа
3. неформальная организация
4. нет верного ответа

14. Что такое социальная группа?

1. относительно устойчивая совокупность людей, которая имеет общие интересы, ценности и нормы поведения
2. объединение граждан для достижения определенных политических целей
3. это совокупность людей сгруппированных в зависимости от размера заработной платы
4. неформальная группа коллектива предприятия, которая противодействует руководству

15. Первичной функцией трудового коллектива является:

1. выполнение определенных заданий, которые способствуют достижению целей предприятия
2. подготовка и воспитание будущих специалистов
3. образование новых подразделов предприятия и расширения его сферы влияния
4. мотивация работников

16. Каким признакам должна удовлетворять группа, чтобы стать коллективом?

1. всем отмеченным
2. наличие общей цели у членов коллектива
3. психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с ней
4. постоянство взаимодействия в течение всего времени существования группы

17. На какой стадии развития трудового коллектива формируется актив, который совмещает большинство его членов, начинают складываться традиции, общественное мнение?

1. зрелость
2. стабилизация
3. рост
4. становление

18. Сформированная система руководящих убеждений, принципов и технологий в жизнедеятельности предприятия – это:

1. организационная культура
2. групповые нормы
3. корпоративная культура

4. сплоченность группы

19. Стадиями развития трудового коллектива является:

1. зарождение, зрелость, активность, старение
2. становление, зрелость, упадок, старение
3. формирование, стабильность, зрелость, упадок
4. формирование, становление, зрелость, старение

20. Чем обусловлена сплоченность коллектива:

1. притяжением людей друг к другу в поисках помощи или поддержки в процессе достижения тех или иных целей
2. взаимными эмоциональными преимуществами
3. пониманием роли коллектива в обеспечении тех или иных гарантий
4. все ответы верны

## Вариант 2

1. Основными принципами управления персоналом является:

1. научность, экономичность, последовательность, целенаправленность, непрерывность
2. гибкость, экономичность, последовательность
3. разделение труда, дисциплинированность, профессионализм, компетентность, устойчивость состава персонала, эффективность, объективность, иерархичность и обратная связь
4. направленность на предотвращение ошибок, гибкость, своевременность, экономичность, ориентированность на человека

2. Под внутренними факторами, определяющими кадровую политику предприятия подразумевают:

1. перспективы развития рынка труда
2. взаимоотношения с профсоюзом
3. трудовое законодательство
4. цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе

3. Нормативный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность:

1. должностная инструкция
2. штатное расписание
3. учредительный договор
4. Устав предприятия

4. Человек - самостоятельная ценность, социально-культурный феномен, главный субъект организации. Данное утверждение лежит в основе:

1. экономического подхода
2. гуманистического
3. органического подхода

5. Внутреннее строение предприятия, совокупность функциональных областей, уровней управления и специализированных подразделений, каждое из которых имеет определенное назначение и связи с другими подразделениями по горизонтали и по вертикали для обеспечения деятельности предприятия - это

1. технология
2. цели предприятия
3. структура предприятия
4. стратегия предприятия

6. Временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи:

1. линейная структура

2. дивизиональная структура
  3. проектная (матричная)
  4. функциональная структура
7. Преимуществом матричной организационной структуры являются:
1. эффективная форма организации труда для выполнения простых операций
  2. позволяет решать стандартные управленческие задачи
  3. соблюдение принципа единоначалия
  4. ее гибкость, возможность координации работ
8. Система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления работы с персоналом:
1. состояние рынка труда
  2. морально-психологический климат в коллективе
  3. интересы собственников
  4. кадровая политика
9. Кадровый резерв по виду деятельности можно разделить на:
1. резерв развития и переподготовки
  2. резерв функционирования
  3. резерв развития и резерв функционирования
  4. стратегический резерв
10. Любое изменение положения человека в организации, продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или смена вида занятий в рамках организации на протяжении жизни:
1. аттестация персонала
  2. отбор персонала
  3. карьера персонала
  4. набор персонала
11. Виды деловой карьеры:
1. вертикальная, горизонтальная, центростремительная, внешняя административная и внутренняя профессиональная карьера
  2. перспективная, тупиковая
  3. внешняя и внутренняя карьера
12. Овладение новой профессией, поиск места в коллективе, начало административного продвижения - это составляет сущность:
1. подготовительного этапа деловой карьеры
  2. адаптационного этапа деловой карьеры
  3. стабилизационного этапа деловой карьеры
  4. этап деловой карьеры - зрелость
13. Овладение новой профессией, поиск места в коллективе, начало административного продвижения - это составляет сущность:
1. подготовительного этапа деловой карьеры
  2. адаптационного этапа деловой карьеры
  3. стабилизационного этапа деловой карьеры
  4. этап деловой карьеры - зрелость
14. Документ, содержащий описание особенностей профессии, трудового процесса, требований к исполнителю:
1. аттестационный лист
  2. профессиограмма
  3. должностная инструкция
  4. штатное расписание
15. Методы сбора оценочной информации:

наблюдение в процессе выполнения работы, повседневного общения

1. собеседование, опрос окружающих
2. тестирование, анализ документов
3. все выше перечисленное

16. Первичный анализ документов заключается в анализе:

1. специальных анкет
2. характеристик
3. резюме, вербовочных анкет, заявлений
4. результатов общих и специальных тестов

17. Целью предварительной беседы, как этапа отбора персонала, является:

1. знакомство с кандидатом
2. анализ опыта работы, оценка уровня образования
3. оценка коммуникативных навыков
4. все выше перечисленное

18. Критериями по отбору персонала являются:

личностные и деловые качества претендента

1. образование, опыт, физические характеристики, персональные характеристики и типы личности, достоверность и обоснованность методов отбора
2. гибкость, экономичность, последовательность, своевременность
3. непрерывность, экономичность, гибкость, иерархичность

19. Соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год:

1. Положение по оплате и стимулированию труда
2. Правила внутреннего трудового распорядка
3. Положение о подразделениях
4. Коллективный договор

20. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют основные категории персонала управления:

1. объект управления и субъект управления
2. менеджеры по персоналу и служащие
3. специалисты, служащие, рабочие
4. руководители, специалисты и другие служащие

## **Раздел 2. Планирование собственной деятельности.**

1. Контроль – это:

1. фиксация отклонений;
2. анализ причин отклонений;
3. разработка корректирующих мероприятий.

2. Децентрализация – это:

1. отмена контроля за деятельностью менеджеров со стороны высшего руководства;
2. сосредоточение большинства властных полномочий в руках одного человека, как правило, генерального директора;
3. передача права принимать решения относительно производства и сбыта продукции специалистам, наиболее профессиональным в этой сфере.

3. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

1. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;
4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;
5. Постоянно повышать квалификацию персонала.

4. Интерес к труду можно вызвать:

наделив работника властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач;

1. регулярным делегированием прав как способа постановки работнику новых задач и приобретения нового опыта;
2. служебной ротацией, т.е. перемещением работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения;
3. все ответы верны.
5. Впервые управленческие функции были выделены в следующей школе менеджмента:
 

школа научного управления

  1. административная» или классическая школа управления
  2. школа человеческих отношений
  3. школа поведенческих наук
6. Выберите, что из ниже перечисленного не относится к функциям менеджмента?
  1. Планирование
  2. мотивация
  3. влияние
  4. организация
7. Менеджмент как система гибкого управления реагирует на изменения:
 

во внешней среде;

  1. во внутренней среде;
  2. во внешней и внутренней среде;
  3. в организационной культуре
8. Из перечисленных функций менеджмента, на потребностях и интересах работников базируются:
 

планирование

  1. организация
  2. мотивация
  3. контроль.
- 9.Среда, в которой отражаются все процессы, происходящие внутри организации - это
  1. внутренняя среда
  2. внешняя среда
  3. горизонтальное разделение труда
  4. вертикальное разделение труда
- 10.Данный принцип заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Речь идет о принципе:
  1. точности
  2. гибкости
  3. единства
  4. непрерывности
11. Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность:
  1. контроль
  1. мотивация
  - 3.стимулирование
  - 4.организация
- 12.То, что человек считает для себя ценным, называется
  1. Потребностью
  2. вознаграждением
  3. влиянием

4. стимулированием
13. Различают вознаграждения:
  1. внешние
  2. внутренние
  3. внешние и внутренние
  4. побочные
14. Горизонтальные связи в структуре управления носят характер:
  1. подчинения
  2. согласования
  3. координации
  4. присутствия
15. Любое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого:
  1. стимулирование
  2. влияние
  3. контроль
  4. вознаграждение
16. Группа людей, деятельность которых координируется для достижения общих целей - это -
  1. Бригада
  2. коллектив
  3. команда
  4. организация
17. Среда, в которой отражаются все процессы, происходящие внутри организации - это внутренняя среда
  1. внешняя среда
  2. горизонтальное разделение труда
  3. вертикальное разделение труда
18. Вертикальные связи в структуре управления носят характер
  1. подчинения
  2. согласования
  3. координации
  4. наблюдения
19. Организация работы -
  1. распределение производственных заданий
  2. создание рабочих мест
  3. построение структуры предприятия и создание системы управления
  4. наем квалифицированных работников
20. Потребности, заложенные генетически, называются
  1. высшими
  2. потребностью власти
  3. физиологическими
  4. потребностью в уважении

**Критерии оценки:**

$$K = (\text{количество верных ответов}) / (\text{общее количество ответов}) * 100$$

Коэффициент	Количество верных ответов	Оценка
1-0,9	19-20	5 (отлично)
0,71-0,89	14-18	4 (хорошо)
0,6-0,7	6-13	3 (удовлетворительно)
0-0,69	0-5	2 (неудовлетворительно)

## Контрольная работа

### по разделу 1. Менеджмент и управление.

Выберите правильный вариант ответа:

1. Задачи предприятия определяются:

1. высшим руководством;
2. коллективом предприятия;
3. ситуацией внутри предприятия;
4. интересами владельца.

2. Назовите метод управления, основанный на материальной заинтересованности сотрудников в результатах труда:

1. экономический;
2. социально-психологический;
3. организационно-административный;
4. нет правильного варианта ответа.

3. Назовите метод руководства, основанный на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций:

1. инструкции;
2. распоряжение;
3. указания;
4. инструктаж.

4. Издатель выпустил 20 тыс. книг. Себестоимость книги 20 руб. Материальные затраты -50 % себестоимости. По какой цене издатель должен продавать книгу, чтобы оставшаяся в его распоряжении прибыль была 288 тыс. руб. если налог на прибыль 28 %. НДС- 20%, а от других налогов он освобожден.

### по разделу 2. Планирование собственной деятельности.

1. Дайте описание понятиям планирование, прогнозирование, мотивация, контроль.

3. Опишите порядок составления и работы над бизнес-планом.

3. Ситуативная задача.

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя

### Критерии оценки.

**«Отлично»** - студент показывает глубокое и полное овладение содержанием учебного материала, в котором обучающийся свободно и уверенно ориентируется. Оценка **«5»** (отлично) предполагает грамотное и логичное изложение ответа в устной форме на практико-ориентированные вопросы; обоснование собственного высказывания с точки зрения известных теоретических положений.

**«Хорошо»** - студент показывает полное освоение учебного материала, владение научно-понятийным аппаратом, грамотно излагает ответ в устной форме, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности.

**«Удовлетворительно»** - обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, не умеет доказательно обосновать собственные суждения.

**«Неудовлетворительно»** - обучающийся имеет разрозненные, бессистемные знания по междисциплинарным курсам, допускает ошибки в определении базовых понятий, искажает их смысл.

## Практические занятия

**Тема:** Построение и анализ организационной структуры управления конкретного предприятия.

**Задание:** Провести анализ различных структур управления. Составить технологические карты.

**Основная цель:** Научиться составлять схемы структур управления, определять их достоинства и недостатки.

**Время выполнения задания:** 4 часа

**Тема:** Использование на практике методов планирования и организации работы подразделения с учетом особенностей менеджмента (по отраслям).

**Задание:** Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту
4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

**Основная цель:** научиться анализу методов управления персоналом.

**Время выполнения задания:** 4 часа

**Тема:** Разбор ситуаций и принятие эффективных решений с использованием системы методов управления.

**Задание:** Произвести разбор ситуаций и принятие эффективных решений с использованием системы методов управления.

Вспомните конфликт, который Вы наблюдали на своем рабочем месте во время практики.

Ответьте на вопросы.

Что было причиной конфликта? Как он был разрешен?

Если бы Вы были менеджером, как бы Вы справились с ним по-другому?

**Основная цель:** изучить приемы и решений с использованием системы методов управления.

**Время выполнения задания:** 4 часа

**Тема:** Изучение четырех видов темперамента, составление анкеты по определению характера.

**Задание:** Изучить виды темперамента и составить анкеты опросов по определенному характеру для каждого из четырех видов.

**Основная цель:** изучить четырех видов темперамента.

**Время выполнения задания:** 4 часа

**Тема:** Проведение анализа видов руководства в менеджменте.

**Задание:** Провести анализ видов руководства в менеджменте. Заполнить опросник, который содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителей. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами «а», «б» и «в». Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать то, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметить выбранное утверждение на опросном листе, представленном преподавателем, знаком «+» под соответствующей буквой.

**Основная цель:** Закрепление знаний по основным стилям управления, развитие навыков наблюдения и оценки стиля управления в организации, формирование умений анализа деятельности руководителя по управлению организацией.

**Время выполнения задания:** 4 часа

## Критерии оценки

**«отлично»** ставится студенту, если: работа выполнена полностью и получен верный ответ или иное требуемое представление результата работы; учащийся самостоятельно выполнил все этапы практического задания

**«хорошо»** ставится студенту, если: правильно выполнена большая часть работы (свыше 85 %); работа выполнена полностью, но использованы наименее оптимальные подходы к решению поставленной задачи; работа выполнена полностью, но при выполнении обнаружилось недостаточное владение навыками работы в рамках поставленной задачи;

**«удовлетворительно»** ставится студенту, если: работа выполнена не полностью, допущено более трех ошибок, но учащийся владеет основными навыками работы, требуемыми для решения поставленной задачи; учащийся испытывает трудности в применении знаний в новой ситуации.

**«неудовлетворительно»** ставится студенту, если: работа в основном не выполнена (объем выполненной части менее 2/3 от общего объема задания); допущены существенные ошибки, показавшие, что учащийся не владеет обязательными знаниями, умениями или значительная часть работы выполнена не самостоятельно.

### Темы рефератов.

1. Административное воздействие на работников: анализ управленческих технологий.
2. Актуальные проблемы управленческой деятельности по формированию и развитию конфликтов.
3. Анализ кадрового потенциала организации (предприятия).
4. Взаимодействие линейных руководителей и менеджеров по персоналу на российских предприятиях: анализ проблемных ситуаций.
5. Внутриличностные конфликты в становлении руководителя.
6. Внутрифирменные социальные программы: практический опыт компаний.
7. Изучение потребностей и интересов работников для стимулирования труда.
8. Использование результатов проведения деловой оценки персонала.
9. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
10. Методы кадрового планирования.
11. Мотивация организационного поведения в процессе трудовой деятельности.
12. Общение руководителя и его особенности. Этика управленческого общения.
13. Оплата и стимулирование труда персонала.
14. Организация труда персонала.
15. Основные направления подготовки и переподготовки кадров.
16. Основные направления управления деловой карьерой.
17. Оценка эффективности деятельности по управлению персоналом.
18. Оценка эффективности управления персоналом, основные критерии оценки.
19. Методы повышения квалификации руководящего персонала организации.
20. Способы повышения эффективности общения сотрудников.
21. Пути улучшения использования персонала.
22. Понятие, сущность, задачи, роль современного менеджмента.
23. Основные современные подходы к менеджменту
24. Принципы менеджмента
25. Функции менеджмента
26. Методы менеджмента
27. Школы менеджмента
28. Функциональные виды менеджмента
29. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации
30. Сущность, виды и принципы планирования
31. Стратегическое планирование
32. Цели и миссия организации
33. Методы планирования
34. Структура организации
35. Структура системы управления

36. Основные элементы системы управления
37. Жесткие организационные структуры: достоинства и недостатки
38. Гибкие организационные структуры: достоинства и недостатки
39. Понятие мотивации. Потребность, вознаграждение, мотив, стимул.
40. Основные теории мотивации
41. Современные способы мотивации персонала
42. Сущность, виды, этапы контроля
43. Управленческие решения: эффективность решения, принципы принятия решения
44. Этапы разработки рационального решения
45. Коммуникации в менеджменте. Понятие коммуникации. Коммуникационные сети, стили. Источники информации.
46. Элементы коммуникационного процесса.
47. Коммуникационные барьеры.
48. Деловое общение: закономерности, средства, тактика
49. Индивидуальные особенности личности, проявляющиеся в поведении, деятельности, общении
50. Понятие конфликта. Типология конфликта

### **Критерии оценки.**

**«Отлично»** - ставится студенту, наиболее полно раскрывшему сущность выбранной темы; показавшему обоснованность выбора источников; выполнившего все требования к оформлению реферата.

**«Хорошо»** - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в некоторых неточности; предоставившему реферат с правильным оформлением.

**«Удовлетворительно»** - ставится студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении материала, но при этом он владеет основными понятиями темы, предоставившему реферат с правильным оформлением.

**«Неудовлетворительно»** - ставится студенту, который не знает большей части основного содержания темы, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины, предоставив реферат с ошибками в оформлении.

### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **Вопросы к зачету:**

1. Управление и его элементы
2. Менеджмент — разновидность хозяйственного управления
3. Виды и функции менеджмента
4. Методы управленческой деятельности и принципы их реализации
5. История менеджмента: концепции и подходы. Школа научного управления
6. История менеджмента: концепции и подходы. Административная школа
7. История менеджмента: концепции и подходы. Школа человеческих отношений
8. История менеджмента: концепции и подходы. Школа науки управления
9. Признаки организации
10. Законы организации
11. Разновидности организаций
12. Организация как система
13. Организационная структура и ее основные виды
14. Типы производственных организационных структур
15. Сравнение структур управления
16. Типы моделей и организаций менеджмента
17. Деятельность менеджера и его задачи

18. Профессиональные требования к менеджеру
19. Общая характеристика стратегического управления
20. Анализ внешней среды
21. Анализ внутренней среды
22. Миссия организации
23. Цели организации
24. Принятие решений. Общее понятие. Решение и его разновидности
25. Процесс принятия управленческих решений
26. Мотивационные основы управления. Понятие и виды мотивации
27. Содержательные концепции мотивации
28. Процессуальный подход к мотивации
29. Экономические мотивы деятельности людей
30. Неэкономические способы мотивации
31. Стили лидерства
32. Понятие конфликта в организации
33. Виды управленческого контроля.
34. Этапы процесса контроля.
35. Цели и задачи самоконтроля.
36. Оценка эффективности деятельности дизайнерской фирмы как основной функции контроля.
37. Проблемы измерения эффективности дизайнерской разработки.
38. Методы оценки эффективности контроля.
39. Виды и основные функции инновационного менеджмента.
40. Контроль качественные характеристик нововведений; сопоставление и анализ объекта изобретения и прототипов; проведение патентных и научно-технических исследований.
41. Определение положительного эффекта нововведения.

#### **Перечень практической части экзаменационного билета.**

1. Составить технологические карты
2. Анализ структуры и методов управления.
3. Анализ видов руководства
4. Анализа различных структур управления.
5. Анализ внешней и внутренней среды в дизайнерской отрасли.
6. Апробация видов и возможностей управления.
7. Анализ системы найма, отбора и мотивации;
8. Анализ качества выполнения делегированных функций, подготовка рекомендаций;
9. Анализ процесса коммуникации.

#### **Критерии оценки.**

**«Отлично»** - ставится студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины;

**«Хорошо»** - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности;

**«Удовлетворительно»** - ставится студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы;

**«Неудовлетворительно»** - ставится студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

*Образец*  
**МДК 04.01 Основы менеджмента**  
**БИЛЕТ № 1**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 90 минут

**Задания:**

1. Рассказать об управлении и его элементы
2. Перечислить стили лидерства и дать характеристику каждому из стилей.
3. Составить анализ структуры и методов управления дизайн-предприятия.

**Оценочные средства для промежуточной аттестации**

**Экзамен по профессиональному модулю**

Экзамен является неотъемлемой частью учебного процесса и призван закрепить и упорядочить знания студента, полученные на занятиях и самостоятельно.

Экзамен проходит в устной форме и представляет собой ответы на вопросы билета по курсу лекций в устной форме и выполнение практического задания.

Билет состоит практической части, которое содержит одно практическое задание на выполнение работы.

Общее время подготовки к ответу и выполнения заданий – 120 минут.

*Этапы выполнения:*

1. Изучение вопросов билета.
2. Выполнение практического задания
3. Ответ в сравнении с экспертной оценкой.

**Критерии оценки.**

«**Отлично**» - ставится студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины;

«**Хорошо**» - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности;

«**Удовлетворительно**» - ставится студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы;

«**Неудовлетворительно**» - ставится студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

**ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей**  
**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания.**

4. Внимательно прочитайте задачу.
5. Проанализируйте возникшую ситуацию.
6. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на

предприятия (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

7. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

### **Ситуативная задача.**

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела». Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2**

### **Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### **Задания:**

Выполнить планирование и прогнозирование деятельности дизайнерского бюро на основе представленных данных.

1. Составить график движения материалов
2. Составить баланс материальных ресурсов
3. Составить график денежных поступлений и выплат
4. Составить баланс денежных средств

Данные для выполнения работы:

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 210 000р.

- денежные средства – 720 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>
- поступление выручки от реализации продукции 260 000р. - выплата зарплаты 80 000р. - налоги 30 000р. - оплата материалов – 80 000 р. - отпуск материалов на	- поступление выручки от реализации продукции 270 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 88 000р. - отпуск материалов на	- поступление выручки от реализации продукции 280 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р.

производство – 60 000р. - продажа – 10 000р.	производство – 64 000р. - продажа 10 000р.	- оплата материалов – 96 000р. - отпуск материалов на производство – 69 000р.
---	---	--

В дальнейшем планируется ежемесячное:

- увеличение выручки на 10 000р.
- увеличение налогов на 1000р.
- увеличение зарплаты на 3 000р.
- увеличение отпуска материалов на производство на 5 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 8 000 р.

Помимо этого:

- в апреле планируется поступление от продажи основного средства – 110 000р.
- в мае реализация материалов на 40 000р.

График движения материалов

месяц	Остаток на начало месяца	Поступление материалов от поставщика	Отпуск материалов на производство	Продажа материалов	Остаток на конец мес.
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
Итого:	-				-

Плановый баланс материальных ресурсов

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Текущее потребление	
Поступление материалов от поставщика		Реализация на сторону	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

График денежных поступлений и выплат

	Остаток на начало месяца	Поступление-выручки	Поступление от реализации материалов	Поступление от реализации основных средств	Выплата зарплаты	Уплата налогов	Оплата поставщикам за материалы	Остаток на конец мес.
01								
02								
03								
04								
05								
06								

07								
08								
09								
10								
11								
12								
Итого:	-							-

**Плановый баланс денежных средств**

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Оплата поставщикам	
Поступление выручки		Прочие выплаты	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В.
3. Определите, в какой из этих организаций отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.
4. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).
5. Предложите альтернативные варианты управленческого решения в виде схемы для всех трех предприятий.

**Ситуативная задача.**

В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорить открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации существует порядок разбора конфликтов высшим руководством; Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Дайте обоснование выбранному варианту.

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4.**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Перечислите преимущества индивидуального подхода к каждому клиенту.

Оценить целесообразность индивидуального подхода к каждому клиенту в российских компаниях. Составьте план.

3. Составьте план сравнения индивидуального подхода и массового выпуска продукции в данной сфере.

Тип	Преимущества	Недостатки	Условия реализации
1			
2			

#### Ситуативная задача.

Некоторые компании специализируются на производстве женской одежды на заказ для преуспевающих клиентов прямо на дому. Одна из таких компаний – Barbara Koto – располагается в Нью-Йорке. В 1995 году, после смерти своей тети Барбары, руководство компанией взяла на себя Карн Кото (Karn Koto). Она описывает свою продукцию как "чудесные затейливые тканые костюмы, выглядящие так, словно к ним прикреплена цена".

На производстве заняты 15 сотрудников, вручную занимающихся ткачеством и вязанием. Отдел сбыта состоит из 45 сотрудников, почти все из которых первоначально были клиентами компании. Раньше доставка одежды осуществлялась непосредственно к клиенту. Однако данному процессу недостает "человеческого присутствия", поэтому предметы одежды сначала доставляются торговым представителям, которые затем доставляют их заказчику. Поэтому, торговый представитель может сразу на месте заняться разрешением возможных проблем. Крупные производители, такие как компьютерная компания Gateway или производящая велосипеды компания Cannondale также предлагают изготовленные по заказу товары через сеть Интернет. Однако Кото полагает, что перспективы малого бизнеса лежат в сфере индивидуального подхода к обслуживанию, который крупные компании просто не в состоянии обеспечить. Кото осознает, что с подобным индивидуальным подходом связаны "определенные дополнительные издержки", но считает, что благодаря такому подходу восприятие клиентом ценности и услуги, и самого товара многократно возрастает.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания.

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Выберите из предложенных решений пять вариантов и расположите их по приоритетам.
4. Выбор обоснуйте. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.
5. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

### Ситуативная задача.

Вы - директор сети супермаркетов "Яблочко". Ваши супермаркеты работают очень хорошо: выполняют план продажи товаров (иногда даже перевыполняют), не возникает проблем в коллективе, хорошие отзывы от поставщиков и покупателей. Лишь один из супермаркетов постоянно не выполняет поставленные задачи, наблюдается большая текучесть кадров, уменьшается объем продаж, поступают жалобы по обслуживанию покупателей. Нужно выявить

основные проблемы в деятельности супермаркета.

Вам предложены альтернативные варианты решения проблем в деятельности супермаркета:

- 1 Закрыть супермаркет, а помещение сдать в аренду.
- 2 Освободить главного менеджера и нанять молодого специалиста.
- 3 Перевести более опытного менеджера с другой супермаркета, который принадлежит вам.
- 4 Задать вопрос о состоянии дисциплины и отношении к труду в супермаркете на общих собраниях.
- 5 Обнаружить супермаркете работников инициаторов любых сомнительных мероприятий и уволить их.
- 6 Улучшить систему материального и морального поощрения, выделить дополнительный премиальный фонд.
- 7 Провести мероприятия, направленные на реорганизацию внутренней среды.
- 8 Провести для коллектива супермаркета семинар по организации труда и управления персоналом.
- 9 Направить менеджера супермаркета на курсы повышения квалификации управляющих кадров.
- 10 Увеличить расходы на рекламу именно этого супермаркета.
- 11 Ввести накопительные дисконтные карты для постоянных покупателей.
- 12 Осуществить ряд рекламных акций товаров, которые можно приобрести в этом супермаркете.
- 13 Оборудовать место для парковки автомобилей клиентов у супермаркета.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6**

### **Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### **Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Выберите из предложенных решений варианты ответа.
4. Выбор обоснуйте. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий.
5. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

### **Ситуативная задача.**

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от высших инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные задачи.

1. Запросить необходимые указания у начальства.
2. Проанализировать обстановку, определить, что нужно сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
3. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому принимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».
4. Другой вариант ответа

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

1. Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия дизайнерских бюро:

- Основа применения
- Подходы к реализации
- Требования к субъекту
- Организационное воздействие
- Административное воздействие
- Материальное воздействие
- Моральное воздействие.

2. Охарактеризуйте критерии классификации методов управления в дизайнерской отрасли.

3. Разработайте план действий по управлению дизайнерским бюро (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

Выполнить планирование и прогнозирование деятельности архитектурного бюро на основе представленных данных.

1. Составить график движения материалов
2. Составить баланс материальных ресурсов
3. Составить график денежных поступлений и выплат
4. Составить баланс денежных средств

Данные для выполнения работы:

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 420 000р.

- денежные средства – 1 440 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

Январь	Февраль	Март
- поступление выручки от реализации продукции 520 000р. - выплата зарплаты 160 000р. - налоги 62 000р. - оплата материалов – 160 000 р. - отпуск материалов на производство – 120 000р. - продажа – 20 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 540 000р. - выплата зарплаты 170 000р. - налоги 62 000р. - оплата материалов – 176 000р. - отпуск материалов на производство – 128 000р. - продажа 20 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 560 000р. - выплата зарплаты 170 000р. - налоги 62 000р. - оплата материалов – 194 000р. - отпуск материалов на производство – 138 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячное:

- увеличение выручки на 20 000р.

- увеличение налогов на 2000р.

- увеличение зарплаты на 3 000р.

- увеличение отпуска материалов на производство на 10 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 16 000 р.

Помимо этого:

- в апреле планируется поступление от продажи основного средства – 220 000р.
- в мае реализация материалов на 40 000р.

График движения материалов

месяц	Остаток на начало месяца	Поступление материалов от поставщика	Отпуск материалов на производство	Продажа материалов	Остаток на конец мес.
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
Итого:	-				-

Плановый баланс материальных ресурсов

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Текущее потребление	
Поступление материалов от поставщика		Реализация на сторону	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

График денежных поступлений и выплат

	Остаток на начало месяца	Поступление выручки	Поступление от реализации материалов	Поступление от реализации основных средств	Выплата зарплаты	Уплата налогов	Оплата поставщикам за материалы	Остаток на конец мес.
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								
10								
11								
12								
Итого:	-							-

**Плановый баланс денежных средств**

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Оплата поставщикам	
Поступление выручки		Прочие выплаты	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания.**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Определите основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу.
4. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

**Ситуативная задача.**

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1 Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2 Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3 Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания.

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Сформулируйте управленческое решение четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки), согласно таблицы № 1.
4. На какой уровень дополнительной прибыли Вы планируете выйти через 1 год, при оптимистичном прогнозе, опишите Ваши расчеты.
5. Таблица 1. План мероприятий по развитию бизнеса

Управленческое решение:	Этапы реализации решения	Контрольные сроки	ответственные

### Ситуативная задача.

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 210 000р.

- денежные средства – 720 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

Январь	Февраль	Март
- поступление выручки от реализации продукции 260 000р. - выплата зарплаты 80 000р. - налоги 30 000р. - оплата материалов – 80 000 р. - отпуск материалов на производство – 60 000р. - продажа – 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 270 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 88 000р. - отпуск материалов на производство – 64 000р. - продажа 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 280 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 96 000р. - отпуск материалов на производство – 69 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячно:

- увеличение выручки на 10 000р.

- увеличение налогов на 1000р.

- увеличение зарплаты на 3 000р.

- увеличение отпуска материалов на производство на 5 000р.

- увеличение затрат на оплату материалов на 8 000 р.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания.

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Ответьте на вопрос:

Какую организационную структуру управления должна иметь фирма "Cort" для успешного ведения своих коммерческих операций? Обоснуйте свой ответ.

3. Разработайте план таблицу методов управления и дайте основные характеристики по следующим видам воздействия:
  - Основа применения
  - Подходы к реализации
  - Требования к субъекту
  - Организационное воздействие
  - Административное воздействие
  - Материальное воздействие
  - Моральное воздействие.
4. Сформулируйте наиболее эффективное в данной фирме управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий.

**Ситуативная задача.**

Фирма "Cort" производит разнообразные спортивные товары:

- спортивная обувь: кроссовки, шиповки, горнолыжные ботинки, альпинистскую обувь;
- спортивные костюмы и куртки;
- спортивный инвентарь: мячи, шесты, копья, лыжи, ракетки;
- оборудование для теннисных кортов и баскетбольных площадок.

Сбыт продукции фирмы особенно эффективен в крупных городах США: Нью-Йорке, Атланте, Хьюстоне, Лос-Анджелесе. 40% производственных фирмой кроссовок экспортируется в Западную Европу, где с успехом реализуется в специализированных фирмах в Лондоне, Париже, Бонне и Риме.

Фирма «Cort» имеет предприятия по производству кроссовок в Сеуле и Гонконге, вся продукция которых экспортируется.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Произвести рефрейминг ситуации как можно большим числом способов
3. Дайте подробное обоснование каждого способа для данной задачи.

**Ситуативная задача.**

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение - освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13**

**Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

**Вариант 1**

- в настоящее время очень сильно изменились вкусы и нужды покупателей;
- дополнительного финансирования нет;
- нет маркетинговых навыков у персонала;
- существует уверенность в отношении фирм соперников;
- есть преимущество перед конкурентами.

**Вариант 2**

- в стране существует неблагоприятная налоговая политика;
- имидж на рынке неудовлетворительный;
- ассортимент продукции скуден;
- у предприятия есть способность быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- есть преимущество в стоимости на продукцию и услуги.

**Вариант 3**

- рост рынка медленный;
- есть отсталость в инновационных процессах;
- по сравнению с конкурентами есть слабости;
- существует спектр продукции для удовлетворения более широко спектра круга потребителей;
- есть собственные технологии высокого качества.

3. Сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14****Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

**Задания:**

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

**Вариант 1**

- рост рынка медленный;
- есть отсталость в инновационных процессах;
- по сравнению с конкурентами есть слабости;
- существует спектр продукции для удовлетворения более широко спектра круга потребителей;
- есть собственные технологии высокого качества.

**Вариант 2**

- увеличились объемы продаж аналогичных продуктов;
- уровень прибыльности низкий;
- есть наличие устаревшей техники;
- ведется работа с дополнительными группами потребителей;
- у предприятия есть хорошо продуманные стратегии.

**Вариант 3**

- ожидается приход новых конкурентов;
- на предприятии неудовлетворительный уровень менеджмента;
- не осуществляется правильный контроль;
- планируется внедрение на новые рынки;
- есть хорошая репутация у потребителей

3. Сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

### Задания:

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Что вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе?
4. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).
5. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

### Ситуативная задача.

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернуться к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний.

Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора, и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

#### Задания:

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

#### Вариант 1

- в настоящее время очень сильно изменились вкусы и нужды покупателей;
- дополнительного финансирования нет;
- нет маркетинговых навыков у персонала;
- существует уверенность в отношении фирм соперников;
- есть преимущество перед конкурентами.

#### Вариант 2

в стране существует неблагоприятная налоговая политика;

- имидж на рынке неудовлетворительный;
- ассортимент продукции скуден;
- у предприятия есть способность быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- есть преимущество в стоимости на продукцию и услуги.

#### Вариант 3

- ожидается приход новых конкурентов;
- на предприятии неудовлетворительный уровень менеджмента;
- не осуществляется правильный контроль;
- планируется внедрение на новые рынки;
- есть хорошая репутация у потребителей

3. Сделайте вывод: какие факторов имеют преимущество (способствующие или препятствующие).

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17

### Инструкция для обучающегося

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

#### Задания:

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Сформулируйте управленческое решение четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки), согласно таблицы № 1.
4. На какой уровень дополнительной прибыли Вы планируете выйти через 1 год, при оптимистичном прогнозе, опишите Ваши расчеты.
5. Таблица 1. План мероприятий по развитию бизнеса

Управленческое решение:	Этапы реализации решения	Контрольные сроки	ответственные

#### Ситуативная задача.

На 01.01. 2017г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 420 000р.

- денежные средства – 856 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>
- поступление выручки от реализации продукции 260 000р. - выплата зарплаты 80 000р. - налоги 30 000р. - оплата материалов – 80 000 р. - отпуск материалов на производство – 60 000р. - продажа – 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 270 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 88 000р. - отпуск материалов на производство – 64 000р. - продажа 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 280 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 96 000р. - отпуск материалов на производство – 69 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячно:

- увеличение выручки на 10 000р.
- увеличение налогов на 1000р.
- увеличение зарплаты на 3 000р.
- увеличение отпуска материалов на производство на 5 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 8 000 р.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18**

#### **Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

#### **Задания:**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Какие методы управления будут действены для повышения эффективности работы?
4. Какие конкретные действия Вы предпримете?
5. Выбор обоснуйте. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.
6. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

#### **Ситуативная задача.**

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19**

#### **Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

#### **Задания:**

1. Внимательно прочитайте задачу.
2. Проанализируйте возникшую ситуацию.
3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.
4. Разработайте план действий по изучению обстановки (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

#### **Ситуативная задача.**

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом.

## **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20**

### **Инструкция для обучающегося**

Место выполнения: лекционная аудитория.

Максимальное время выполнения задания: 120 минут

#### **Задания:**

1. Внимательно прочитайте задание.
2. Составьте матрицу SWOT (проведите анализ) из следующих вариантов данных по предприятию:

#### Вариант 1

- в настоящее время очень сильно изменились вкусы и нужды покупателей;
- дополнительного финансирования нет;
- нет маркетинговых навыков у персонала;
- существует уверенность в отношении фирм соперников;
- есть преимущество перед конкурентами.

#### Вариант 2

- увеличились объемы продаж аналогичных продуктов;
- уровень прибыльности низкий;
- есть наличие устаревшей техники;
- ведется работа с дополнительными группами потребителей;
- у предприятия есть хорошо продуманные стратегии.

#### Вариант 3

- ожидается приход новых конкурентов;
- на предприятии неудовлетворительный уровень менеджмента;
- не осуществляется правильный контроль;
- планируется внедрение на новые рынки;
- есть хорошая репутация у потребителей

3. Сделайте вывод: какие факторы имеют преимущество (способствующие или препятствующие).