

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Специальность: 38.02.08 Торговое дело

Профессиональный модуль: ПМ.02 Организация и осуществление предпринимательской деятельности в сфере торговли

1. Перечень компетенций образовательной программы, формирующихся в процессе освоения дисциплины

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине у обучающихся оцениваются компетенции, формирующиеся в процессе освоения образовательной программы (таблица 1).

Таблица 1 – Перечень компетенций образовательной программы, формирующихся в процессе освоения дисциплины

ФГОС*
Обучающийся должен обладать следующими компетенциями:
<i>ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;</i>
<i>ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;</i>
<i>ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;</i>
<i>ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;</i>
<i>ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.</i>
<i>ПК 2.1. Проводить маркетинговые исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга.</i>
<i>ПК 2.2. Разрабатывать предложения по улучшению системы продвижения товаров (услуг) организации.</i>
<i>ПК 2.3. Проводить сбор, мониторинг и систематизацию ценовых показателей товаров, в том числе с использованием информационных интеллектуальных технологий.</i>
<i>ПК 2.4. Устанавливать конкурентные преимущества товара на внутреннем и внешних рынках.</i>
<i>ПК 2.5. Разрабатывать бизнес-план и финансовую модель деятельности предпринимательской единицы, в том числе с применением программных продуктов.</i>
<i>ПК 2.6. Рассчитывать показатели эффективности предпринимательской деятельности, в том числе с применением программных продуктов.</i>
<i>ПК 2.7. Определять мероприятия по повышению эффективности предпринимательской деятельности.</i>

ФГОС*

Обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

ПК 2.8. Собирать информацию о бизнес-проблемах и определять риски предпринимательской единицы.

*Примечание: Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 38.02.08 Торговое дело

2. Описание шкал оценивания.

Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования определены в соответствии с основной профессиональной образовательной программой.

В таблице 2 приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования с указанием критериев их оценивания. Во втором столбце таблицы приводится шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования в соответствии с обозначенным критерием.

Таблица 2 – Критерии и шкала оценивания компетенций на различных этапах их формирования.

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине, способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что позволит ему в дальнейшем развить такие качества умственной деятельности, как глубина, гибкость, критичность, доказательность, эвристичность. Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент обладает необходимой системой теоретических знаний, владеет некоторыми умениями анализа и решения типовых практических задач, что позволит ему в дальнейшем развить практические умения в данном направлении профессиональной деятельности.	Пороговый (обязательный)
Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что студент продемонстрировал глубокие прочные знания и развитые практические умения и навыки, может сравнивать, оценивать и выбирать методы решения практических задач, работать целенаправленно, используя связанные между собой формы представления информации.	Повышенный
Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что студент способен обобщать и оценивать информацию, полученную на основе исследования нестандартной ситуации; использовать сведения из различных источников, успешно соотнося их с предложенной ситуацией. Достигнутый уровень оценки результатов обучения свидетельствует о том, что у студента сформированы системные знания в соответствующей области знаний, необходимые для решения конкретных практических задач высокого уровня сложности; практические умения и навыки анализа и	Продвинутый

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
интерпретации информации, а также использования полученных сведений для принятия решений.	

3. Оценочные средства для проведения текущего контроля освоения дисциплины

МДК.02.01 Маркетинг в предпринимательской деятельности

3.1. Примерные вопросы для подготовки к устному опросу:

Вопросы

1. Модели и факторы покупательского поведения
2. Виды и методики маркетинговых исследований
3. Передовые отечественные и зарубежные практики рекламной деятельности
4. Система маркетинговых коммуникаций организации

–

3.2. Примерный перечень практических заданий и расчетно-графических работ:

Практические задания

Задание 1

В 2020 г. первичный рынок бытовой техники составлял 60 % от всего рынка. Компания «Технология» имела рыночную долю в 15 % на первичном и 20 % на вторичном рынке. Дополнительные покупки незначительны. Рассчитайте рыночную долю компании «Технология».

Задание 2. Определить оптовую (отпускную) цену товара при следующих исходных данных:

- 1) материальные затраты – 700 руб.;
- 2) затраты на оплату труда – 200 руб.;
- 3) отчисления на социальные нужды – 80 руб.;
- 4) амортизация основных фондов – 60 руб.;
- 5) прочие затраты – 160 руб.;
- 6) уровень рентабельности – 20 %;
- 7) налог на добавленную стоимость (НДС) – 20 %.

Задание 3.

Себестоимость равна 120 руб.; НДС составляет 20%; акциз – 30%; свободная отпускная цена с НДС – 400 руб.; посредническая надбавка – 15%, торговая надбавка – 25%.

Определите уровень и полную структуру розничной цены, если налог с продаж равен 4%, а оптовый и торговый посредники рассчитываются при покупке товаров по безналичной форме.

Задание 4.

Розничная цена единицы товара без налога с продаж равна 10 тыс. руб.; торговая надбавка составляет 20%, ставка акциза – 30%, ставка НДС – 20%.

Определите сумму акциза, подлежащую уплате в бюджет производителем от реализации единицы товара и его долю в розничной цене.

Задание 5.

Торговый посредник рассматривает предложение о поставке 10 тыс. изделий по свободной отпускной цене 7,4 тыс. руб. за единицу. Издержки обращения посредника согласно расчету составят 7 млн руб., приемлемая для посредника рентабельность – 30% к издержкам обращения.

Рассчитайте минимально необходимый для посредника размер торговой надбавки в рублях и процентах, учитывая, что надбавка облагается налогом на добавленную стоимость по ставке 16,67%. Какой может быть минимальная розничная цена)?

Задание 6.

Как изменится цена единицы подакцизного товара, если в планируемом периоде себестоимость не изменяется и составляет 8 тыс. руб., а адвалорная ставка акциза в 40 %, заменяется твердой ставкой – 3 евро. Сложившийся уровень рентабельности – 25 %. Сможет ли фирма сохранить объем реализации и прибыльность продаж, если коэффициент эластичности спроса по цене 1,2.

3.3. Примерный перечень заданий для творческого проекта:

Задание для подготовки проекта

Самостоятельно выберите организацию из отрасли вашей специализации и одну из его продуктовых групп, по которым будет выполняться творческий проект.

1. Определите ключевые характеристики организации.
2. Определите, какие характеристики и тренды макросреды оказывают наиболее сильное влияние на деятельность организации, и в чем оно заключается.
3. На основе матрицы SWOT - анализа сформулируйте рыночную позицию компании и ее ближайших конкурентов. Обоснуйте рыночную позицию, выбранную организацией.
4. Охарактеризуйте продуктовую и ценовую политику организации.
5. Разработайте программу распределения и продвижения продукции организации.
6. Сформулируйте гипотезу о маркетинговых проблемах организации и путях их решения.
7. Подготовьте выступление с видеопрезентацией для защиты проекта.

3.4. Примерный перечень заданий для подготовки к деловым / сюжетно-ролевым / имитационным играм:

1. Деловая игра «Маркетинг»

Цель деловой игры – подготовить студентов к практической работе в области маркетинга. Студенты должны получить знания и навыки в разработке стратегии маркетинговой деятельности организации.

Алгоритм проведения деловой игры

Этап 1 (подготовительный)

Участники игры делятся на подгруппы, которые в перспективе должны создать различные организации: производственные, посреднические, финансово-банковские структуры, организации сферы услуг (юридические, консалтинговые, торговые и т.п.). Необходимо охватить все виды возможной деятельности организации на рынке.

Каждая подгруппа, состоящая из 3-5 человек, выбирает своего директора (руководителя), который и осуществляет в ходе деловой игры связь с консультантом (преподавателем).

Преподаватель объясняет подгруппам всю последовательность процесса проведения деловой игры с обозначением ее основных этапов, сроков выполнения работы и результатов, которые они должны получить.

Каждому руководителю подгруппы выдается комплект заданий с методическими разработками.

Этап 2

Преподаватель ставит перед подгруппами основные цели и задачи:

- создать организацию, ориентированную на эффективную деятельность на рынке;
- дать комплексную характеристику новой организации;
- провести презентацию по популяризации деятельности организации;
- провести маркетинговое исследование;
- разработать комплекс маркетинга организации;
- представить результаты маркетинговой деятельности организации на рынке.

Каждая подгруппа (организация) выбирает, как было сказано выше, руководителя и распределяет обязанности между участниками. В организации могут быть следующие должности: генеральный директор, коммерческий директор, менеджер по маркетингу, менеджер по продажам, менеджер по работе с клиентами, менеджер по рекламе, бренд-менеджер и т.д. Руководители подгрупп в случае необходимости имеют возможность обращаться за консультациями к преподавателю, который в ходе проведения деловой игры координирует взаимодействие между организациями.

Этап 3

В ходе данного этапа проводится подготовка к презентации организаций по популяризации их деятельности.

Организации работают над подготовкой мероприятий по своей популяризации через определение основных характеристик и особенностей работы на рынке. Подгруппы заполняют заранее подготовленные преподавателем формы и готовятся к выступлению. В первой форме организация определяет свой род деятельности, перечень товаров (услуг), материально-техническую базу, потребителей, конкурентов, свои конкурентные преимущества на рынке, проблемы и перспективы развития. Во второй форме будут отражены цель презентации, запланированные выступления, демонстрационные мероприятия и смета затрат на все мероприятия. Ориентируясь на эти позиции, организация начинает готовить различный наглядный материал для выступления – приглашения, сувенирную и печатную продукцию, аудиовизуальные материалы.

Цель выступления (презентации) – представить комплексную информацию обо всех видах деятельности, о товарах (услугах), клиентах, конкурентах, об особенностях, о проблемах и перспективах развития организации на рынке.

Презентации позволят организациям познакомиться и узнать возможности каждого.

Этап 4

Организации готовят описание предполагаемого бизнес-проекта и обозначают перечень необходимых маркетинговых мероприятий для его реализации, заполняя третью форму, подготовленную преподавателем.

Маркетинговые мероприятия организация может планировать в двух направлениях:

1. Проведение маркетингового исследования.
2. Разработка комплекса маркетинга.

Определив перечень необходимых маркетинговых мероприятий, организация должны приступить к разработке плана маркетингового исследования. План маркетингового исследования включает наряду с постановкой проблемы, выработкой целей и задач исследования, определением источников информации, разработкой плана исследования подготовку макета анкеты для опроса. Для создания макета анкеты участники должны проанализировать культурные аспекты маркетинговой среды.

Этап 5

После проведения маркетингового исследования осуществляется разработка комплекса маркетинга. Первый элемент комплекса маркетинга предполагает разработку товарной политики, включая брендинг: основные мероприятия, характеризующую ценовую политику организации, системы распределения и продвижения организации.

Этап 6 (заключительный)

Работа в подгруппах завершается, проходят презентации с показом наглядных материалов готовится итоговый отчет. Преподаватель подводит итоги, организуя дискуссию участников деловой игры с целью выявления их мнений о ходе и результатах игры.

Источник: Основы маркетинга. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 325 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-4971-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511681>

2. Деловая игра «Разработка стратегии продвижения инновационного продукта на рынок» (по темам 6 – 7)

Целью деловой игры является формирование у студентов практических навыков проведения маркетингового исследования и формирования стратегии продвижения инновационного продукта на рынок.

Требуется разделить группу студентов на 2 команды. Первая команда будет состоять из ученых-разработчиков, вторая группа будет состоять из профессиональных маркетологов. На первом этапе каждой команде необходимо обосновать потребность рынка в новом продукте. Для этого необходимо раскрыть следующую информацию:

1. Обосновать концепцию нового продукта (придумать или взять готовый продукт).
2. Конкретизировать существующие товары-аналоги на рынке.
3. Составить программу маркетингового исследования рынка (сформулировать проблему, цель, задачи, предмет, объект и вопросы анкеты).
4. Уточнить отличительные особенности нового продукта
5. Оценить потребность в инвестиционных ресурсах для создания, производства и реализации инновационного продукта.
6. Разработать рекламную кампанию нового продукта.

На втором этапе каждой команде необходимо позиционировать товар на рынке. Для этого каждая команда должна выбрать свой сегмент и обосновать свою стратегию. Обоснование стратегии команды проводят в форме подготовленной презентации.

На третьем этапе каждая команда должна оценить деятельность своих соперников и обосновать свои выводы.

Результат проведения деловой игры оценивается по уровню обоснованности предлагаемых мероприятий. В качестве экспертов для оценки могут быть приглашены ведущие преподаватели или представители работодателей. В конце преподаватель подводит итоги и оценивает работу каждой из команд с точки зрения характера выполняемых функций учеными и маркетологами, обоснованности полученных выводов и внесенных предложений (каждая команда должна соответствовать своей профессиональной деятельности).

Источник: Деловая игра «Разработка стратегии продвижения инновационного продукта на рынок» // Pandia.ru [сайт]. — URL: <https://pandia.ru/text/80/606/92698.php>

3.5. Примерные тестовые вопросы в рамках текущего контроля:

Вопросы

1. Маркетинг, в первую очередь, основан на анализе:

- a) Кадров организации
- b) Организационной структуры
- c) Рынка

2. Для анализа слабых и сильных сторон организации во внутренней среде подходит:

- a) SWOT-анализ
- b) PEST-анализ
- c) Анализ потребности организации в кадрах

3. Стратегия - это:

- a) Управленческий состав организации
- b) Программа мероприятий
- c) Целевой образ

4. К коммуникативным компетенциям маркетолога относят:

- a) Навыки деловых переговоров
- b) Способности к планированию и реализации планов
- c) Навыки оформления деловой документации

5. Для анализа внешней рыночной среды организации обычно проводятся:

- a) Маркетинговые исследования
- b) Социологические исследования
- c) Политические исследования

6. Специалисты в области медиарелейшнз в организации, в первую очередь, взаимодействуют:

- a) Со СМИ
- b) С государством
- c) С общественными организациями

МДК.02.02 Менеджмент

3.1. Примерные вопросы для подготовки к устному опросу:

1. Особенности менеджмента как профессиональной деятельности.
2. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Управленческий цикл.
3. Принципы и технологии самоменеджмента.
4. Общие и конкретные функции управления в кадровом менеджменте.
5. Рынок: содержание, субъекты, закономерности развития, принцип конкурентоспособности.
6. Организация сферы торговли как объект и как система управления.
7. Организационная структура и ее взаимосвязь с задачами организации.
8. Цели и принципы финансового менеджмента.
9. Коммуникационный менеджмент в организации сферы торговли

10. Стандарты качества продукта.

3.2. Примерный перечень практических заданий и расчетно-графических работ:

Практические задания

Задание 1

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

В вашем подчинении находится один человек. Вашему подчиненному начальник отдела, ваш непосредственный руководитель, поручает выполнить экстренное задание, минуя вас. Подчиненный уже имеет важное, ответственное задание, которое вы ему поручили. Свои задания вы и ваш начальник считаете неотложными.

Вопросы:

1. Назовите принцип управления, который нарушен в данной ситуации. Определите его содержание и значение в менеджменте.
2. Предложите варианты решений для проблемной ситуации.

Источник: Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513144>

Задание 2

Сформулируйте миссию и цель:

- 1) для 5-звездочной гостиницы;
- 2) для крупного рекламного агентства;
- 3) для издательства;
- 4) для коммерческой организации в сфере торговли;
- 5) для популярного туроператора;
- 6) для страховой организации;
- 7) для Сбербанка.

Задание 3

В результате маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы с 14 до 18% при емкости рынка 52 млн. шт. продукта. Рассчитать дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 1406 руб., а емкость рынка не изменяется. Затраты на маркетинговые усилия в расчете на год составляют 65 млн. руб.

Задание 4

В штатном расписании организации указано, что общая численность постоянно работающих сотрудников должна составлять 50 человек. В штате реально состоит 30 сотрудников. С начала года на работу было принято 8 человек, уволилось 12 сотрудников. Рассчитайте:

- 1) коэффициент совместительства,
- 2) уровень текучести кадров в организации.

Какие стандартные управленческие решения обычно принимаются в подобных условиях для улучшения кадровой ситуации в организации?

Задание 5

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды KPMG, выделяя на каждом этапе особенности требований:

- а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние);
- б) временную продолжительность процесса;
- в) вид и качество информации;
- г) специфику сферы бизнес-идеи.

Задание 6

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды UNIDO, выделяя на каждом этапе особенности требований:

- а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние);
- б) временную продолжительность процесса;
- в) вид и качество информации;
- г) специфику сферы бизнес-идеи.

Задание 7

Трое друзей решили зарегистрировать организацию. Один из них собирается участвовать в деятельности этой организации, а двое других нет.

Предполагается, что сфера деятельности организации связана с высокими затратами ресурсов, поэтому предприниматели заинтересованы в привлечении больших объемов финансовых средств. В случае провала все предприниматели, естественно, не хотели бы потерять все свое имущество.

Какую организационно-правовую форму им стоит выбрать?

Выберите один из предложенных вариантов ответа:

- индивидуальный предприниматель;
- коммандитное товарищество;
- публичное акционерное общество.

Задание 8

Будущий предприниматель, прежде чем создать собственную фирму, решил самостоятельно проанализировать преимущества и недостатки той организационно-правовой формы, которую он выбрал. Для этого он выписал преимущества и недостатки в таблицу. Такой принцип удобно использовать при принятии решения о выборе организационно-правовой форме для вашего предприятия. Сделайте и вы такую таблицу.

Задание 9

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды KPMG, выделяя на каждом этапе особенности требований:

- а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние);
- б) временную продолжительность процесса;
- в) вид и качество информации;
- г) специфику сферы бизнес-идеи.

Задание 10

Исходя из сформулированной вами бизнес-идеи составьте вашу индивидуальную блок-схему последовательных процессов реализации пирамиды UNIDO, выделяя на каждом этапе особенности требований:

- а) к условиям успешной реализации (внешние и внутренние);
- б) временную продолжительность процесса;
- в) вид и качество информации;
- г) специфику сферы бизнес-идеи.

3.3. Примерный перечень заданий для творческого проекта:

Задание для подготовки проекта

Самостоятельно выберите организацию из отрасли вашей специализации и одну из его продуктовых групп, по которым будет выполняться творческий проект.

1. Определите ключевые характеристики организации.
2. Определите, какие характеристики и тренды макросреды оказывают наиболее сильное влияние на деятельность организации, и в чем оно заключается.
3. На основе матрицы SWOT - анализа сформулируйте рыночную позицию компании и ее ближайших конкурентов. Обоснуйте рыночную позицию, выбранную организацией.
4. Охарактеризуйте продуктовую и ценовую политику организации.
5. Разработайте программу распределения и продвижения продукции организации.

6. Сформулируйте гипотезу о маркетинговых проблемах организации и путях их решения.

7. Подготовьте выступление с видеопрезентацией для защиты проекта.

3.4. Примерный перечень заданий для подготовки к деловым / сюжетно-ролевым / имитационным играм:

Задание 1. Ролевая игра «Согласование управленческих интересов»

Этап 1. Из студенческой группы выбираются 5 участников. Всей группе зачитывается практическая ситуация.

Описание ситуации: в организации возник конфликт между менеджерами отдела продаж. Он был вызван необходимостью разделения клиентов на целевые сегменты и их распределения между менеджерами (приказ поступил от руководства организации). Менеджеры опасались, что из-за этого разделения они потеряют наработанных клиентов и, соответственно, лишатся части заработной платы.

Перед руководителем отдела была поставлена задача разрешить назревающий конфликт. С этой целью он решил собрать совещание.

Действующие лица. Руководитель отдела и четыре менеджера отдела.

Этап 2. Участникам игры раздаются их роли и дается время на подготовку.

Инструкция руководителю отдела. Ваша задача заключается в поддержании дискуссии, стремлении создать групповое обсуждение и инициировать групповое решение. У вас есть вариант, который вы готовы предложить, если разговор зайдет в тупик. Но вы хотите, чтобы ваши подчиненные сами «дошли» до него. Ваше предложение: каждый менеджер создает план продаж на следующий месяц и согласовывает его с вами. После этого создается единый план продаж отдела. В конце месяца менеджеры получают бонус, размер которого зависит как от выполнения личного плана, так и от выполнения плана отдела. Это позволит менеджерам быть заинтересованными в успехе своих коллег.

Инструкция менеджерам. Вы должны участвовать в обсуждении. Вы можете отстаивать только свои интересы. Но при этом вы знаете, что руководитель хочет, чтобы вы приняли устраивающее всех решение.

Этап 3. Проведение совещания.

Этап 4. Обсуждение результатов игры в группе.

Источник: Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513144>

Задание 2. Деловая игра «Стратегия фирмы»

Цель игры – получить практические навыки работы руководителей фирмы по разработке стратегических планов и развить умение отличать стратегические задачи от задач тактического и оперативного планирования и управления.

Подготовка игры

Руководитель игры:

1) заблаговременно, не менее чем за неделю до начала игры, ставит задачи перед высшим руководством фирмы – подготовить данные для разработки стратегии развития фирмы до 2025 г. (одной из эталонных стратегий, например, стратегии концентрированного роста);

2) дает исходные данные для начала работы:

- усилить позиции на рынке, довести объем продаж в доле рынка с 5 до 10%,

- изменить соотношение объемов производств традиционного продукта за счет выпуска нового и модернизированного продукта от 1 : 2 до 1 : 4 соответственно в 2023 и в 2025 гг.

3) перед началом игры представляет высшему руководству фирмы типовые формы планов документов.

1. Стратегический план усиления позиций фирмы на рынке на 2023-2025 гг.

Альтернативный вариант	Экономический и социально-политический сценарий	Доля фирмы на рынке	Внутренние ресурсы и резервы	Стратегическое управление (действия)
------------------------	---	---------------------	------------------------------	--------------------------------------

1	См. типовой сценарий			
2	Собственный сценарий			

Примечание: при подготовке типовых планов возможны различные варианты их построения в зависимости от отрасли, где функционирует фирма, ее размеров, вида выбранной стратегии и т.д.

2. Стратегический план развития продукта фирмы на 2023-2025 гг.

№ п/п	Планируемые действия руководителей среднего звена	Ответственные исполнители	Сроки исполнения	Способы и сроки контроля
1	Определение задач и мер для достижения стратегической цели развития продукта			
2	Разработка календарных планов и установление взаимосвязей подразделений фирмы			
3	Оценка затрат времени на разработку, испытание, освоение и внедрение в производство новой продукции			
4	Определение необходимых ресурсов и резервов для каждой операции (составление бюджета)			
5	Коррекция планов действий			

Примечание: для некоторых видов и сфер деятельности фирм возможно выделение стадии уточнения ролей и взаимоотношений, делегирование полномочий для выполнения каждого вида работ.

Участники игры:

1) подбирают и изучают до начала игры необходимый материал, рекомендованный преподавателем, для оценки перспектив развития экономики страны и отрасли, в которой действует данная фирма (на перспективу до 2025 г.);

2) определяют жизненный цикл традиционной продукции фирмы, необходимость и возможность ее модернизации или разработки и выпуска новой продукции в соответствии с перспективой изменения потребностей и покупательского спроса на период до 2025 г.;

3) готовят предложения и расчеты для руководства фирмы, которые могут быть использованы при выработке стратегии фирмы и разработке стратегических планов.

Условия игры

1. Выработка стратегии и разработка стратегических планов фирмы осуществляются высшим руководством фирмы (генеральный директор, главный инженер, главный бухгалтер), им составляются:

- стратегический план усиления позиций фирмы на рынке;
- стратегический план развития продукта фирмы.

2. Подготовка необходимой информации, расчеты и обоснования готовятся менеджерами среднего звена управления.

3. Плановые предложения обсуждаются на производственных совещаниях всех участников игры и принимаются или отвергаются путем открытого голосования.

Сценарий игры

1. В начале руководитель игры делает краткое сообщение о целях, условиях и порядке игры. Он распределяет роли участников и определяет норму времени на проведение каждого этапа игры.

2. Руководители высшего звена управления ставят конкретные задачи начальникам отделов и служб и определяют время исполнения заданий стратегического плана усиления позиций на рынке и плана развития продукта, одновременно уточняют позиции среднего звена управления по отношению к стратегии развития фирмы.

3. Руководители подразделений фирмы готовят предложения по мерам, которые необходимо осуществить:
 а) высшему руководству фирмы; б) отделам и службам фирмы; в) подразделению, которым руководит данный менеджер. Оценивают затраты, необходимые в ходе реализации стратегических планов по своему отделу. Составляют календарные планы развития продукта по своему отделу. Представляют материалы для обсуждения на производственных совещаниях и после корректировки приступают к составлению раздела стратегических планов развития продукта по своему подразделению.

4. В конце игры участникам предоставляется время для кратких сообщений о выбранной стратегии и вариантах планов, условиях их реализации.

5. Руководитель игры подводит итоги работы участников и дает задание на дом для окончательного оформления двух стратегических планов фирмы.

Регламент (расписание) деловой игры

Минимальное время на деловую игру – 4 ч.

Из них: вступительное слово руководителя – 10 мин; обсуждение предложений и принятие решений о стратегии фирмы – 30 мин; производственные совещания с постановкой задач – 20 мин; отбор и анализ материалов для стратегических планов – 30 мин; разработка вариантов планов – 70 мин; подведение итогов игры – 20 мин.

Итог игры

1. Оформленный и утвержденный стратегический план усиления позиций фирмы на рынке.
2. Разделы стратегического плана развития продукта фирмы по подразделениям.

3.5. Примерный перечень заданий для контрольных работ:

Вариант №1

1. Заполните таблицу «Общие функции управления в организации»:

№ п/п	Название функции	Содержание функции	Результат реализации функции	Типичные ошибки при реализации функции
1				
2				
3				
.....				

2. Выберите организацию из отрасли вашей специализации. Проведите SWOT-анализ для данной организации.

Вариант №2

1. Заполните таблицу «Функции управления персоналом в организации»:

№ п/п	Название функции	Содержание функции	Результат реализации функции	Типичные ошибки при реализации функции
1				
2				
3				
.....				

2. Выберите организацию из отрасли вашей специализации. Проведите PEST-анализ для данной организации.

3.6. Примерные тестовые вопросы в рамках текущего контроля:

1. Управление обычно начинается с:

- d) Контроля
- e) Планирования
- f) Организации

2. Для анализа слабых и сильных сторон организации во внутренней среде подходит:

- d) SWOT-анализ

- e) PEST-анализ
- f) Анализ потребности организации в кадрах

3. Стратегия - это:

- d) Управленческий состав организации
- e) Программа мероприятий
- f) Целевой образ

4. Эффективность - это:

- a) Соответствие запланированного и полученного результата
- b) Соотношение затраченных усилий и полученного результата
- c) Объем и структура ресурсов организации

5. Функция управления человеческими ресурсами, направленная на побуждение работников к повышению производительности их труда:

- a) Адаптация
- b) Мотивация
- c) Контроль

6. К коммуникативным компетенциям менеджера относят:

- d) Навыки деловых переговоров
- e) Способности к планированию и реализации планов
- f) Навыки оформления деловой документации

7. К инструментам нематериальной мотивации относят:

- a) Премии
- b) Скидки на продукцию организации
- c) Благодарности

8. Для анализа внешней рыночной среды организации обычно проводятся:

- d) Маркетинговые исследования
- e) Социологические исследования
- f) Политические исследования

9. Разновидность стратегических документов, направленная на получение уникального результата для организации:

- d) План
- e) Программа
- f) Проект

10. Традиции, правила, образцы поведения, принятые в организации, составляют ее:

- a) Организационную структуру
- b) Организационную культуру
- c) Организационную стратегию

11. Причины ограничения методик «United Nations Industrial Development Organization» пакетов – COMFAR, PROPSPIN в Российской Федерации:

- a) несовпадение структуры документов (разные аналитические формы);
- b) различия в условиях функционирования деловой среды на микро- и макроуровнях;
- в) низкая глобализация экономики и интеграция иностранных инвестиций в бизнес-процессы Российской Федерации;
- г) отсутствие заинтересованности отечественного бизнеса в международных рынках сбыта продукции, услуг или товаров.

12. Отечественные методики составления бизнес-плана в Российской Федерации:

- а) Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;
- б) Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- в) Консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;
- г) Всемирного банка реконструкции и развития.

13. Выбор методики разработки бизнес-плана зависит от:

- а) величины предполагаемых инвестиций по конкретному проекту;
- б) специфики потенциального инвестора;
- в) ожидаемых доходов;
- г) законодательства Российской Федерации в части Налогового кодекса РФ.

14. Адекватность информации в бизнес-планах выражается:

- а) семантической, синтаксической и прагматической основами;
- б) репрезентативностью, содержательностью и достаточностью;
- в) доступностью, актуальностью и своевременностью;
- г) точностью, достоверностью и устойчивостью.

15. Свойства исходной информации о бизнес-планах:

- а) точность;
- б) достоверность;
- в) содержательность;
- г) достаточность.

16. Компьютерный вариант методологии UNIDO:

- а) COMFAR;
- б) PRINCE2;
- в) P2M;
- г) Альт-Инвест.

17. Западные методики разработки бизнес-планов в Российской Федерации:

- а) UNIDO;
- б) Всемирного банка реконструкции и развития;
- в) методика фирмы «Goldman, Sachs&Co»;
- г) консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт».

18. Общими разделами всех методик составления бизнес-планов являются:

- а) финансовый план;
- б) план маркетинга;
- в) план производства;
- г) план риска.

19. Методы планирования:

- а) балансовый;
- б) расчетно-аналитический;
- в) экономико-математический;
- г) интегральный.

20. Расчетно-аналитический метод планирования использует:

- а) расчет показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень;
- б) уровень основных показателей в плановом периоде и влияния факторов;

- в) результаты экономического анализа графическими средствами;
- г) комплекс задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

21. Экономико-математические методы позволяют:

- а) формировать результаты экономического анализа графическими средствами, разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами;
- б) подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный;
- в) рассчитать показатели плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень;
- г) формировать результаты экономического анализа графическими средствами.

22. Показатели годового планирования в зависимости от объекта:

- а) месячные и квартальные;
- б) заводские, цеховые и бригадные;
- в) экономические, трудовые и ресурсные;
- г) оперативные и долгосрочные.

23. Оперативно-производственный план:

- а) средство обеспечения ритмичного выпуска продукции;
- б) алгоритм равномерной работы предприятия;
- в) программа плановых заданий непосредственным исполнителям;
- г) свод правил творческих ресурсов общества.

24. Принцип в условиях рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях:

- а) необходимости;
- б) единства;
- в) непрерывности;
- г) гибкости.

25. Общеэкономические принципы планирования:

- а) необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность;
- б) комплексность, эффективность, оптимальность;
- в) пропорциональность, научность, детализация;
- г) простота и ясность.

26. Принципы участия и холизма разработаны:

- а) Р. Акоффом;
- б) А. Файолем;
- в) М. Портером;
- г) Й. Шумпетером.

27. Понятие «проект» включает:

- а) замысел и необходимые средства его реализации с целью достижения желаемого экономического, технического, технологического или организационного результата;
- б) установление важнейших производственно-экономических пропорций;
- в) процесс приведения в относительное соответствие намерений фирмы с ее возможностями в обеспечении рынка товарами;
- г) систему плановых расчетов предпринимательской деятельности.

28. Первоочередным мероприятием при разработке бизнесплана считают:

- а) составление резюме;
- б) разработка бизнес-идеи;
- в) проведение маркетинговых исследований;

г) разработка товарной стратегии.

29. Ключевой элемент в планировании маркетинга бизнес-плана:

- а) НИОКР;
- б) маркетинговая информация;
- в) объем платежеспособного спроса на товар;
- г) конкурентоспособность предприятия.

30. Факторы, изучаемые при исследовании потребителя в бизнес-планировании:

- а) факторы социальной среды;
- б) факторы экономической среды;
- в) побудительные факторы;
- г) факторы внутренней среды и часть факторов макросреды.

31. Принцип планирования, включающий сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия:

- а) комплексности;
- б) эффективности;
- в) оптимальности;
- г) пропорциональности.

32. Принцип планирования, учитывающий последние достижения науки и техники:

- а) комплексности;
- б) эффективности;
- в) научности;
- г) пропорциональности.

33. Состав принципа холизма:

- а) координация и интеграция;
- б) интеграция и пропорциональность;
- в) координация и научность;
- г) научность и пропорциональность.

34. Координация принципа холизма:

- а) деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня;
- б) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне;
- в) охват взаимодействия единиц одного уровня;
- г) охват взаимодействия между единицами разных уровней.

35. Интеграция принципа холизма:

- а) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях;
- б) планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне;
- в) охват взаимодействия единиц одного уровня;
- г) охват взаимодействия между единицами разных уровней.

36. Место применения норматива:

- а) целевое управление;
- б) процессное управление;
- в) ситуационное управление;
- г) стратегическое управление.

37. Характерная черта нормативных методов в планировании:

- а) применение норм и нормативов;
- б) разработка норм;
- в) управление нормативами;
- г) применение факторного анализа.

38. Главное назначение нормативных методов:

- а) выполнение трудовыми коллективами плановых заданий при минимальных затратах всех видов ресурсов;
- б) разработка норм;
- в) управление нормативами;
- г) применение факторного анализа.

39. Создание систем норм и нормативов зависит от:

- а) единства методов формирования и управления норм и нормативов;
- б) прогрессивности применяемых норм;
- в) использования новых видов сырья и материалов;
- г) внедрения нового оборудования и механизмов;
- д) решения собрания акционеров.

40. Использование норм и нормативов:

- а) одна из важнейших методик планирования и управления;
- б) принцип организации производства;
- в) функция менеджмента;
- г) концепция стратегического развития предприятия.

41. Бизнес-план включает:

- а) разработку цели и задач перед предприятием на перспективу;
- б) оценку текущего состояния экономики;
- в) оценку сильных и слабых сторон производства;
- г) анализ рынка и информацию о клиентах.

42. Бизнес-план позволяет:

- а) показать выгодность предполагаемого проекта;
- б) привлекать контрагентов и потенциальных финансовых партнеров;
- в) устанавливать уровень инфляции;
- г) формировать творческий потенциал общества.

43. Отличие бизнес-плана от планирования:

- а) не только организует всю внутреннюю сторону процесса производства на предприятии, но и стремится увязать ее с рыночными требованиями;
- б) неотъемлемая часть хозяйственной деятельности предприятий;
- в) одна из организационно-правовых форм предприятий;
- г) самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов, действующих в рамках правовых норм.

44. Понятие «бизнес-планирование» – это:

- а) процесс описания и прогнозирования планируемых действий в бизнесе, а также анализ вероятности наступления желаемых событий и появления желаемых результатов;
- б) процесс сбора необходимой информации для анализа деятельности предприятия;
- в) процесс подготовки описательного документа об уровне безработицы на рынке труда;
- г) процесс определения состава маркетинговых мероприятий предприятия на рынке.

45. Бизнес-планирование отличается от бизнес-плана:

- а) процессом;
- б) функциями;

- в) составлением конечного документа;
- г) рисками.

46. Подготовленный бизнес-план позволяет:

- а) сделать вывод о необходимости привлечения ресурсов;
- б) привлечь необходимые ресурсы и эффективно ими пользоваться;
- в) снизить налоговую ставку и нагрузку;
- г) увеличить стоимость ценных бумаг предприятия.

47. Бизнес-план как документ:

- а) разрабатывается в процессе бизнес-планирования, оценивает возможности и угрозы, описывает возможные сценарии развития бизнеса и прогнозирует вероятность успешности бизнеспроекта;
- б) определяет только направления деятельности предприятия и его целевые рынки;
- в) разрабатывается для создания чего-то нового;
- г) предусматривает трудности и «подводные камни» на уровне государственного регулирования предпринимательской деятельности.

48. По объектам бизнеса классифицируют бизнес-план:

- а) инвестиционного проекта;
- б) предприятия;
- в) инновационной деятельности;
- г) государственной концессии.

49. По используемой методике составления бизнес-план классифицируется:

- а) UNIDO;
- б) PRINCE2;
- в) SCRUM;
- г) MSF.

50. Бизнес-планирование включает стадии:

- а) подготовительные;
- б) разработки бизнес-плана;
- в) инвестиционные;
- г) реализации бизнес-плана.

51. Классификация бизнес-проекта по масштабу:

- а) мелкий, средний, крупный, очень крупный;
- б) инновационный, организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный;
- в) моно-, мульти -, мегапроекты;
- г) простой, сложный, очень сложный;

52. Бизнес-план ориентирован на достижение успеха деятельности:

- а) финансово-экономической;
- б) социально-гуманитарной;
- в) общественно-политической;
- г) религиозной.

53. Изложение потенциальному инвестору результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка,

предполагаемых финансовых результатов соответствует:

- а) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- б) концепту коммерческой идеи;
- в) бизнес-плану компании;

г) бизнес-плану структурного подразделения.

54. Изложение плана перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед советом директоров или собранием акционеров соответствует:

- 1) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- 2) концепту коммерческой идеи;
- 3) бизнес-плану компании;
- 4) бизнес-плану структурного подразделения.

55. Основа переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности в проекте соответствует:

- а) полному бизнес-плану инвестиционного проекта;
- б) концепту коммерческой идеи;
- в) бизнес-плану компании;
- г) бизнес-плану структурного подразделения.

56. Блоковость функций бизнес-плана соответствует:

- а) внешним и внутрифирменным;
- б) интеграционным и оперативным;
- в) прогрессивным и регрессивным;
- г) трансформационным и адаптационным.

57. К внешним функциям бизнес-плана относят:

- а) макроэкономический анализ сфер производства;
- б) привлечение инвестиций;
- в) привлечение заемного капитала;
- г) определение центров ответственности за результатами деятельности.

58. К внутренним функциям бизнес-плана относятся:

- а) определение центров ответственности за результатами деятельности;
- б) оценка научно-технического, производственного потенциала;
- в) контроль результатов деятельности, учет;
- г) привлечение инвестиций.

59. Бизнес-план должен раскрывать инвесторам:

- а) обоснование стратегии и тактики хозяйственного поведения;
- б) планирование и прогнозирование результатов деятельности;
- в) масштабность привлечения инвестиционных ресурсов;
- г) определение центров ответственности по результатам деятельности.

60. Определение понятия «управленческий бизнес-план»:

- а) документ, в котором отражены стратегия, показатели и календарные планы компании;
- б) инструкция управляющего, используемая в сфере торговли;
- в) тип конкурентов, разрабатывающих аналогичный бизнесплан;
- г) план работ персонала предприятия на календарный период.

61. Управленческий бизнес-план отличается от стратегического:

- а) большей конкретикой, позволяет задать четкие цели компании на короткий период;
- б) разработкой подробного алгоритма действий по достижению поставленных целей;
- в) простой организационно-правовой формой деятельности предприятия;
- г) сравнительно более новой и прогрессивной формой плана достижения целей.

3.7. Примерный перечень вопросов для обсуждения на семинарском занятии:

1. Какие методики используются в РФ при составлении бизнес-планов?
2. В чем сущность понятия «методика», и чем оно отличается от понятия «методология»?
3. Перечислите и раскройте суть основных разделов фундаментальной методики UNIDO. Зачем и для чего необходимо использовать именно эту методику разработки бизнес-плана, на ваш взгляд?
4. Перечислите и обоснуйте понимание основных особенностей и характерных черт в бизнес-планировании.
5. Развитие каких объективных характеристик наиболее существенно влияет на качество и оптимальность процессов в бизнес-планировании?
6. В чем состоит сущность концепта бизнес-плана в системе классификации?
7. Перечислите и обоснуйте понимание связи и взаимозависимости внешних функций бизнес-плана.
8. Управленческий бизнес-план, основные составляющие в концепции разработки бизнес-плана.

МДК.02.03 Управление персоналом

3.1. Примерные темы (вопросы) докладов на коллоквиуме:

1. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента
2. Основные модели кадрового менеджмента
3. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом
4. Экономический подход
5. Органический подход
6. Гуманистический подход
7. Организационные культуры как объект управленческой деятельности
8. Теория человеческого капитала
9. Концепция “Анализ человеческих ресурсов”
10. Измерение индивидуальной стоимости работника
11. Типы кадровой политики
12. Этапы построения кадровой политики
13. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия
14. Условия разработки кадровой политики
15. Стадия формирования организации
16. Стадия интенсивного роста организации
17. Стадия стабилизации
18. Стадия спада (ситуация кризиса)
19. Проектирование структуры организации
20. Оценка потребности в персонале
21. Анализ кадровой ситуации в регионе
22. Анализ деятельности. Должностные инструкции
23. Привлечение кандидатов на работу в организацию.
24. Оценка кандидатов при приеме на работу
25. Повышение производительности и нормирование труда
26. Оценка труда
27. Аттестация персонала
28. Формирование кадрового резерва
29. Планирование карьеры
30. Обучение персонала...

3.2. Примерный комплекс разноуровневых заданий (на основе практической ситуации):

Задание 1.

Проанализируйте предложенную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов.

Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).

3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.
4. Опишите желаемого сотрудника организации.
4. Сформулируйте основные корпоративные правила:
 - в области отбора, обучения и продвижения персонала,
 - в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задание 2.

Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность.

Представьте, что сегодня, в понедельник 15 апреля, к вам — менеджеру по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор компьютерной верстки Сидоров И. Л. из производственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию. Ваша задача — осуществить поиск кандидатов на данную должность. Результатом вашей работы над заданием должен стать проект приказа о проведении подбора на вакантную должность и приложения к проекту приказа, которые вы должны будете подготовить на основании имеющейся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, газетных материалах, описанию деятельности) через один час.

Состав приложений к приказу: план-график мероприятий по подбору кадров; текст рекламного объявления; смета проекта; критерии первичного отбора кандидатов; список документов и материалов, которые должен представить кандидат при обращении о приеме на работу.

Итак: сегодня, в понедельник 15 апреля 10—00 вам необходимо обработать информацию и подготовить проект приказа, план-график разворачиваемого проекта, текст рекламного объявления, смету проекта, а также критерии первичного отбора кандидатов.

Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата

1. Название организации. Издательство “Камилла”.
2. Организационно-правовая форма. Акционерное общество закрытого типа.
3. Вид деятельности — выпуск полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.п. издания, финансирование других издательских проектов, а также совместное издание.

Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание контрактов с авторами производится как в пределах СНГ, так и за рубежом (в т. ч. в других издательствах и агентствах).

4. История развития организации. Фирма АОЗТ “Издательство “Камилла” образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 г. начался выпуск первых книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

5. Масштабы деятельности фирмы. В среднем в месяц выпускается около 25—30 новых наименований книг тиражами порядка 30—100 тысяч экземпляров, т. е. в месяц около одного миллиона экземпляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, изданных ранее. Месячный оборот составляет порядка \$1,500,000.00—\$2,000,000.00 в зависимости от времени года, так как спрос на данную продукцию — сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет приблизительно \$600,000.00—\$1,000,000.00 в месяц.

В рейтинге книжных издательств России фирма занимает второе место (учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее качество, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, скорость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России.

Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с которыми ведется постоянное сотрудничество.

Около 40% сбыта продукции приходится на семь основных официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20%—30% — на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотрудничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

6. Характер собственности. Фирма является акционерным обществом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственности, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом.

7. Территориальное расположение. Фирма находится в Москве.

Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции.

Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о сотрудничестве.

8. Характеристика выпускаемой продукции. Фирма выпускает в основном следующую продукцию:

1. высококачественная полиграфическая продукция (художественные альбомы, книги об искусстве, истории и т.п.). Это элитные издания с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;

2. многотомные подписные издания (серии книг);

3. художественная литература в твердом переплете;

4. дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

9. Используемое оборудование. Развитие науки и техники привело к появлению компьютеров пятого поколения. Существуют компьютеры “Macintosh-Cuadro” на базе процессора “Motorolla”, “Pentium” (IBM PC 586) на базе процессора “Intel”, сканеры фирмы “UMAX” и “AGFA”, наиболее популярные сейчас. Разработана программа “Adobe Photoshop”, позволяющая сканировать и обрабатывать графическую информацию для высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

10. Принципы кадровой политики. Тип кадровой политики: открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворения их потребностей. Эта цель реализуется посредством следующих подцелей: 1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах; 2) проведение политики полной занятости сотрудников путем сокращения “времени их простоя”, т. е. распределение функциональных обязанностей работников таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей; 3) материальная заинтересованность.

11. Структура фирмы.

Описание работы

Наименование должности: оператор компьютерной верстки (макетер).

Место работы: производственный отдел.

Подчиненность: заместитель директора по производству.

Виды выполняемых работ: различные виды конвертации текста из одного формата в другой; редакторская правка; верстка; правка; вывод текста на бумагу; вывод оригинал-макета на бумагу; вывод оригинал-макета на диапозитивы (пленки).

Оборудование, используемое оператором: персональный компьютер IBM PC, лазерные принтеры HP III, HP IIIp, HP IV, HP IV plus.

Производственные связи: а) частые (с коллегами-макетерами, наборщиками издательства, корректорами, технологами, зам. директора по производству); б) редкие (с художниками, редакторами).

Заработная плата: сдельная от 700 до 900\$, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте + ежегодная премия.

Образование: высшее техническое либо среднее специальное.

Возраст: от 22 до 45 лет.

Рабочие нормы: верстать в день одну книгу объемом 450—500 страниц либо две книги объемом 320—332 страниц простой верстки.

При найме на работу будут учитываться опыт работы в книжных издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг либо сверстанных оригинал-макетов.

Информация о кадровых агентствах, осуществляющих набор персонала

1. Консалтинговая фирма “Приз”

Краткая историческая справка: АОЗТ “КФ “Приз” основано 25 апреля 1994 г. специалистами, имеющими опыт работы в сфере кадрового консалтинга и подбора персонала от двух до четырех лет. Занимается подбором высококвалифицированных работников для фирм и предприятий всех форм собственности. Имеет два банка данных о специалистах: пассивный (30 000 чел.) и активный (2500 чел.). Использует компьютерную экспертную систему “Служба персонала”, которая позволяет решать также вопросы сокращений штатов, формировать резерв на выдвижение. В 1994 году выполнены заказы на поиск и отбор 86 специалистов; пять заказов на маркетинговые

исследования с целью определения размера оплаты труда по интересующим группам специальностей, проведено консультирование более 40 фирм по общим вопросам работы кадровой службы.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: высший руководящий состав, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, менеджеры по маркетингу и рекламе, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по персоналу, секретари, личные помощники, офис — менеджеры, инженеры, технологи, специалисты по информационным системам, программисты, юристы, специалисты по страхованию, няни, гувернантки, водители, другие.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: промышленность, строительство, транспорт, средства массовой информации, издательское дело, услуги, банки и финансовые компании, страховые компании, торговля (оптовая), а также: наука и научное обслуживание, обслуживание частных лиц.

Отделения, филиалы, дочерние фирмы. Татарстан, г. Казань (обращаться через московский офис).

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок расчетов: стоимость услуг по поиску и отбору персонала определяется по твердым расценкам в зависимости от категории работника с использованием понижающих и повышающих коэффициентов (имеется прайс-лист). Оплата осуществляется в два этапа: 40% — предоплата, 60% — при приеме кандидата на работу. Консалтинговые услуги — почасовая оплата.

Гарантии для клиентов: при увольнении подобранного специалиста в течение 30 дней со дня выхода на работу по причине нарушения им условий найма (в том числе несоответствие занимаемой должности) фирма производит разовую замену без дополнительной оплаты. Срок гарантированного сопровождения может быть увеличен (уменьшен) по желанию заказчика.

Другие виды услуг: консультации по кадровой политике фирмы, маркетинг рынка труда, экспертиза вакансий, консультирование по обучению персонала, поиск и подбор учебных заведений, тестирование сотрудников фирмы на профпригодность и психологическую совместимость.

2. ООО “ООТ”

Краткая историческая справка: ООО “ООТ” организовано в апреле 1993 г. и ориентировано на оказание услуг иностранным предпринимателям, желающим вести бизнес в России. Активно развиваются два направления — организация визовой поддержки иностранным гражданам и подбор специалистов со знанием иностранного языка для работы в Московских представительствах. База данных — более 550С человек.

Характеристика подбираемого персонала по профессиям, должностям: секретари, личные помощники, офис-менеджеры, менеджеры по сбыту и закупкам, менеджеры по маркетингу и рекламе, бухгалтеры, банковские и финансовые работники, юристы, программисты, инженеры и технологи, эксперты и исследователи, водители, вспомогательный персонал.

Характеристика подбираемого персонала по отраслям, сферам деятельности: торговля, сфера услуг, банки и финансовые компании, общественные организации, строительство и промышленность, транспорт, образование, издательское дело и полиграфия, медицина.

Характеристика подбираемого персонала по уровню месячной оплаты труда: до \$ 300 — 30%, \$ 300 — 600 — 40%, \$ 600 — 1000 — 15%, \$ 1000 — 2000 — 15%.

Условия выполнения и определение стоимости работы, порядок расчетов: отбор кандидатов на основании собственной базы данных в течение трех дней, использование при необходимости в этих целях рекламы (как правило, за счет средств агентства), оплата осуществляется по факту приема на работу в течение пяти дней; величина гонорара, как правило, — месячный оклад принятого на работу сотрудника.

Гарантии для клиентов:

“ООТ” гарантирует: конфиденциальность полученной информации, бесплатный подбор нового кандидата в случае, если предыдущий увольняется в течение одного месяца (если клиент не нуждается во вторичном подборе сотрудника, агентство обязуется возратить сумму из расчета 1/30 месячной зарплаты за каждый день, не достигающий до месячного срока); не делать в течение трех лет новых предложений людям, работающим у клиента по нашему представлению.

Другие виды услуг: обеспечение визовой поддержки для иностранных граждан, консалтинг.

3.3. Примерные вопросы для подготовки к семинарским занятиям:

1. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента
2. Основные модели кадрового менеджмента
3. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом

4. Экономический подход
5. Органический подход
6. Гуманистический подход
7. Организационные культуры как объект управленческой деятельности
8. Теория человеческого капитала
9. Концепция “Анализ человеческих ресурсов”
10. Измерение индивидуальной стоимости работника
11. Типы кадровой политики
12. Этапы построения кадровой политики
13. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия
14. Условия разработки кадровой политики
15. Стадия формирования организации
16. Стадия интенсивного роста организации
17. Стадия стабилизации
18. Стадия спада (ситуация кризиса)
19. Проектирование структуры организации
20. Оценка потребности в персонале
21. Анализ кадровой ситуации в регионе
22. Анализ деятельности. Должностные инструкции
23. Привлечение кандидатов на работу в организацию. Оценка кандидатов при приеме на работу
24. Повышение производительности и нормирование труда
25. Оценка труда
26. Аттестация персонала
27. Формирование кадрового резерва
28. Планирование карьеры
29. Обучение персонала

3.4. Примерный перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола:

1. Анализ кадрового потенциала предприятия. Кадровая политика. Формирование кадрового состава.
2. Карьера и её значение в развитии персонала.
3. Подбор персонала на предприятии.
4. Подбор персонала на предприятии.
5. Управление персоналом развивающейся организации

4. Задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, практического опыта, характеризующих формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы и дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

МДК.02.01 Маркетинг в предпринимательской деятельности

4.1. Примерные вопросы к экзамену

1. Сущность маркетинга, его цели и задачи
2. Типы маркетинга в современных организациях
3. Объекты маркетинга: потребности и спрос
4. Субъекты маркетинговой деятельности и их особенности
5. Правовые основы маркетинговой деятельности
6. Анализ внешней среды и конкурентоспособности организации на рынке
7. Виды и методики маркетинговых исследований
8. Понятие и принципы маркетинговой стратегии
9. Формирование товарной, ценовой и сбытовой политики организации
10. Субъекты, принципы функционирования и закономерности развития рынка рекламы
11. Особенности рынка рекламы в России и зарубежных странах
12. Система маркетинговых коммуникаций организации
13. Структура и функции процесса рекламной коммуникации

—

4.2. Примерные вопросы тестовых заданий

Вариант №1

1. Основным смыслом существования организации с точки зрения удовлетворения потребностей потребителей

— это:

- a) Цель организации
- b) Миссия организации
- c) Стратегия организации
- d) Задача организации

2. К внутренней среде организации относятся:

- a) Персонал
- b) Государство
- c) Корпоративная культура
- d) Организационная структура

3. Стратегия - это:

- a) Целевой образ
- b) Основные фонды организации
- c) Прогнозирование
- d) Миссия

4. В основной перечень факторов для PEST-анализа не входят:

- a) Политические факторы
- b) Психологические факторы
- c) Технологические факторы
- d) Экологические факторы

5. Реализацию ремаркетинга обычно связывают:

- a) Со снижающимся спросом
- b) С возрастающим спросом
- c) С проникновением на новый рынок
- d) С закрытием организации

6. Какой этап жизненного цикла продукта обычно характеризуется максимально низкой ценой?

- a) Зрелость
- b) Упадок
- c) Рост
- d) Внедрение

7. Создание нового продукта и его дальнейшее продвижение входит в предмет:

- a) Модернизационного менеджмента
- b) Инновационного менеджмента
- c) Стратегического менеджмента
- d) Менеджмента снабжения

8. Степень соответствия характеристик продукта требованиям - это:

- a) Инновация
- b) Доступность
- c) Конкурентоспособность
- d) Качество

9. К элементам коммуникативной компетентности маркетолога не относятся:

- a) Математические способности
- b) Навыки работы с критикой
- c) Умения устанавливать контакт в ходе деловых встреч
- d) Навыки стратегического планирования

10. К какому виду маркетинговых исследований рынка относится изучение справочников и статистической литературы?

- a) Полевое исследование
- b) Кабинетное исследование
- c) Пилотажное исследование
- d) Лонгитюдное исследование

11. К какой разновидности рекламы относится реклама здорового образа жизни?

- a) Правовая реклама
- b) Коммерческая реклама
- c) Политическая реклама
- d) Социальная реклама

12. Соотнесите направление маркетинговой концепции 4Р и его составляющую:

Концепция 4Р	Составляющая
1. Продукт	a) Скидки на продукцию
2. Цена	b) Реклама продукции
3. Продвижение	c) Каналы распределения продукции
4. Место	d) Дизайн продукции

13. Соотнесите группу факторов в SWOT-анализе с конкретным примером фактора:

SWOT-анализ	Пример фактора
1. Сильные стороны	a) Научное открытие в сфере производственных технологий
2. Слабые стороны	b) Квалифицированный персонал
3. Возможности	c) Высокая текучесть кадров
4. Угрозы	d) Увеличение размера налогов

14. Соотнесите виды покупательского спроса и их характеристики:

Вид спроса	Характеристика
1. Отрицательный	a) Наличие неудовлетворенной покупательской потребности
2. Чрезмерный	b) Сезонность
3. Скрытый	c) Отсутствие покупательской потребности в продукте
4. Нерегулярный	d) Количество продукта не удовлетворяет все потребности

15. Определите последовательность этапов в маркетинговом исследовании:

Номер этапа	Название этапа
1 этап	a) Анализ проблемы
2 этап	b) Сбор первичной информации
3 этап	c) Формулировка задач
4 этап	d) Формулировка цели

16. Определите последовательность этапов жизненного цикла продукта:

Номер этапа	Название этапа
1 этап	a) Внедрение
2 этап	b) Рост
3 этап	c) Разработка
4 этап	d) Зрелость

Вариант №2

1. Маркетинг, в первую очередь, основан на анализе:

- a) Кадров организации
- b) Организационной структуры
- c) Финансов организации
- d) Рынка

2. Продвижение продукта на рынке – это основная задача:

- a) Маркетинга
- b) Кадровой политики
- c) Организационной культуры
- d) Организационной структуры

3. К внешней среде организации относятся:

- a) Персонал организации
- b) Конкуренты
- c) Государственное регулирование отрасли
- d) Потребители

4. Ориентация на рынок начинается с:

- a) Запросов покупателей
- b) Достоинств продукта
- c) Тактики продажи
- d) Организации снабжения

5. Отдельные действия по реализации маркетинговой стратегии – это:

- a) Тактика
- b) Планирование
- c) Управленческий цикл
- d) Миссия

6. Управление информацией в организации – это первоочередная задача:

- a) Кадрового менеджмента
- b) Коммуникационного менеджмента
- c) Финансового менеджмента
- d) Экологического менеджмента

7. SWOT-анализ включает анализ факторов внешней среды, связанных с:

- a) Сильными сторонами
- b) Слабыми сторонами
- c) Возможностями
- d) Угрозами

8. Главной основой для эффективного маркетинга является:

- a) Установление цены на продукт
- b) Удовлетворение потребностей потребителей
- c) Снижение издержек в производственном процессе
- d) Кадровая потребность организации

9. В маркетинговую концепцию 4P в качестве главных компонентов включают:

- a) Цену
- b) Продвижение

- c) Место
- d) Персонал

10. Документы, фиксирующие требования к качеству продукции:

- a) Законы
- b) Распоряжения
- c) Стандарты
- d) Кодексы

11. Приведение продукта в соответствие с запросами покупателя – это пример:

- a) Ориентации на предложение
- b) Ориентации на продажу
- c) Ориентации на деньги
- d) Маркетинговой ориентации

12. Рынок, на котором существует постоянный дефицит продукта и покупателю приходится прилагать дополнительные усилия по приобретению данного продукта, - это:

- a) Рынок продавца
- b) Рынок конкурента
- c) Рынок покупателя
- d) Рынок государства

13. Соотнесите управленческие функции в маркетинге и их содержание:

Функция управления	Содержание функции
1. Планирование	a) Побуждение сотрудников к эффективной работе
2. Организация	b) Формирование целей управления
3. Мотивация	c) Регулирование деятельности на основе анализа результатов
4. Контроль	d) Создание управленческой структуры

14. Соотнесите группу факторов в PEST-анализе с конкретным примером фактора:

PEST-анализ	Пример фактора
1. Политические факторы	a) Курс национальной валюты
2. Экономические факторы	b) Демографическая ситуация
3. Социальные факторы	c) Научные достижения
4. Технологические факторы	d) Изменения в законодательстве

15. Соотнесите тип маркетинга и его цель:

Тип маркетинга	Цель
1. Поддерживающий маркетинг	a) Восстановление спроса
2. Ремаркетинг	b) Стабилизация спроса
3. Демаркетинг	c) Создание спроса
4. Конверсионный маркетинг	d) Снижение спроса

Ключ для проверки правильности выполнения тестовых заданий. Вариант №1

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	b	a, c, d	a	b, d	a	b	b	d	a, d	b

№ вопроса	11	12	13	14	15
Ответ	1 - d	1 - b	1 - c	1 - a	1 - c
	2 - a	2 - c	2 - d	2 - d	2 - a
	3 - b	3 - a	3 - a	3 - c	3 - b
	4 - c	4 - d	4 - b	4 - b	4 - d

Ключ для проверки правильности выполнения тестовых заданий. Вариант №2

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	d	a	b, c, d	a	a	b	c, d	b	a, b, c	c

№ вопроса	11	12	13	14	15
Ответ	d	a	1 - b 2 - d 3 - a 4 - c	1 - d 2 - a 3 - b 4 - c	1 - b 2 - a 3 - d 4 - c

4.3. Примерный комплекс практических ситуаций:

Практическая ситуация 1.

Компания занимается современным видом маркетинга – продвижением продуктов в социальных сетях. Мировой опыт доказал значительную эффективность использования подобных инструментов продвижения. Однако, практика работы с клиентами на региональном рынке показала, что около 90 % организаций либо не понимают, зачем нужен такой маркетинг, либо готовы выделять на подобные мероприятия совсем незначительные средства. С помощью каких аргументов можно было бы их переубедить, показав эффективность SMM?

Практическая ситуация 2.

Определите цель и задачи рекламной кампании по продвижению на региональном рынке производственного оборудования для машиностроительных заводов. Составьте сравнительную таблицу с указанием критериев отличия данной рекламной кампании от рекламной кампании по продвижению товаров широкого потребления.

МДК.02.02 Менеджмент

4.1. Примерные вопросы к экзамену

1. Сущность менеджмента как науки и профессиональной деятельности
2. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Управленческий цикл
3. Принципы, цели, задачи и технологии управления в современной организации
4. Условия управленческой деятельности и требования к менеджеру
5. Сущность самоменеджмента
6. Стратегии и технологии профессионального саморазвития
7. Стратегический, тактический и оперативный менеджмент
8. Классификации менеджмента по критериям уровня и объекта управления, отраслевой принадлежности
9. Общие и конкретные функции управления
10. Рынок гостиничных услуг: содержание, субъекты, закономерности развития, принцип конкурентоспособности
11. Специфика рынка гостиничных услуг в России
12. Факторы внутренней среды организации
13. Гостиничное предприятие как объект и как система управления
14. Общие и конкретные функции управления в организациях гостиничной индустрии
15. Организационная структура и ее взаимосвязь с задачами организации
16. Финансовый менеджмент в гостиничном предприятии
17. Кадровый менеджмент в гостиничном предприятии
18. Коммуникационный менеджмент в гостиничном предприятии
19. Сущность и принципы управления качеством
20. Стандарты качества гостиничного сервиса
21. Технологии формирования и реализации гостиничного продукта, оценка качества

4.2. Примерные вопросы тестовых заданий

Вариант №1

1. Планирование – это:

- a) Общая функция управления
- b) Конкретная функция управления
- c) Специальная функция управления
- d) Дисфункция управления

2. Основной смысл существования организации с точки зрения удовлетворения потребностей потребителей

– это:

- e) Цель организации
- f) Задача организации
- g) Миссия организации
- h) Стратегия организации

3. Система экономических отношений, направленная на обмен необходимыми ресурсами, - это:

- a) SWOT-анализ
- b) Продукт
- c) Рынок
- d) Маркетинг

4. К внутренней среде организации относятся:

- e) Производство продукта
- f) Рынок сбыта
- g) Персонал организации
- h) Организационная структура

5. Побуждение сотрудников к улучшению собственной профессиональной деятельности:

- a) Координация
- b) Организация
- c) Структура
- d) Мотивация

6. Стратегия - это:

- a) Целевой образ
- b) Основные фонды организации
- c) Прогнозирование
- d) Контрольный документ

7. Управление сотрудниками организации – это задача:

- a) Инновационного менеджмента
- b) Производственного менеджмента
- c) Менеджмента снабжения
- d) Кадрового менеджмента

8. В основной перечень факторов для PEST-анализа не входят:

- e) Политические факторы
- f) Психологические факторы
- g) Технологические факторы
- h) Экологические факторы

9. Синонимом менеджмента как деятельности не являются:

- e) Управление
- f) Тактика

- g) Контроль
- h) Администрирование

10. Управление карьерой и развитие персонала организации - это:

- e) Общие функции управления
- f) Конкретные функции управления
- g) Регулярные функции управления
- h) Контрольные функции управления

11. Создание нового продукта и его дальнейшее продвижение входит в предмет:

- e) Модернизационного менеджмента
- f) Корпоративного менеджмента
- g) Инновационного менеджмента
- h) Стратегического менеджмента

12. Степень соответствия характеристик продукта требованиям - это:

- e) Инновация
- f) Доступность
- g) План
- h) Качество

13. К элементам коммуникативной компетентности менеджера не относятся:

- e) Математические способности
- f) Навыки разработки стратегии организации
- g) Навыки работы с критикой
- h) Умения устанавливать контакт в ходе деловых встреч

14. Оздоровление финансово-хозяйственной деятельности организации является предметом:

- e) Инновационного менеджмента
- f) Антикризисного менеджмента
- g) Производственного менеджмента
- h) Административного менеджмента

15. Технологиями адаптации персонала в организации являются:

- a) Наставничество
- b) Рекрутинг
- c) Аттестация
- d) Коучинг

16. Соотнесите функции управления и их содержание:

Функция управления	Содержание функции
1. Планирование	a) Побуждение сотрудников к эффективной работе
2. Организация	b) Формирование целей управления
3. Мотивация	c) Регулирование деятельности на основе анализа результатов
4. Контроль	d) Создание управленческой структуры

17. Соотнесите виды мотивации персонала и примеры их реализации:

Виды мотивации	Примеры
1. Материальная денежная	a) Надбавки
2. Материальная неденежная	b) Повышение квалификации
3. Нематериальная	c) Организация питания

18. Распределите конкретные качества менеджера между его личностными и профессиональными качествами:

Виды качеств	Качество
1. Личностные качества	a) Навыки поиска сотрудников
	b) Дисциплинированность
2. Профессиональные качества	c) Навыки телефонных переговоров
	d) Стрессоустойчивость

19. Соотнесите уровень управления и субъект реализации управленческих функций:

Уровень управления	Субъект реализации
1. Стратегический	a) Сотрудники организации
2. Tактический	b) Руководство организации
3. Операционный	c) Подразделения организации

20. Определите последовательность этапов жизненного цикла организации:

Номер этапа	Название этапа
1 этап	a) Зрелость
2 этап	b) Рост
3 этап	c) Упадок
4 этап	d) Создание

Вариант №2

1. Определение системы целей развития организации – это:

- a) Прогнозирование
- b) Планирование
- c) Контроль
- d) Тактика

2. Система поэтапно выполняемых управленческих действий – это:

- a) Управленческая миссия
- b) Управленческий продукт
- c) Управленческая структура
- d) Управленческий цикл

3. Продвижение продукта на рынке – это основная задача:

- e) Маркетинга
- f) Кадровой политики
- g) Производственного менеджмента
- h) Организационной культуры

4. К внешней среде организации относятся:

- e) Персонал организации
- f) Потребители
- g) Государственное регулирование отрасли
- h) Конкуренты организации

5. К элементам нематериальной мотивации персонала относятся:

- e) Зарботная плата
- f) Благодарности
- g) Система премирования в организации
- h) Профессиональное развитие

6. Отдельные действия по реализации стратегии – это:

- e) Тактика
- f) Планирование
- g) Управленческий цикл
- h) Контроль

7. Управление информацией в организации – это задача:

- e) Кадрового менеджмента
- f) Менеджмента снабжения
- g) Коммуникационного менеджмента
- h) Финансового менеджмента

8. SWOT-анализ включает анализ следующих основных факторов внутренней среды организации:

- e) Сильные стороны организации
- f) Слабые стороны организации
- g) Возможности
- h) Угрозы

9. Вид управления, направленный на развитие собственных личностно-профессиональных качеств, - это:

- a) Стратегический менеджмент
- b) Самоменеджмент
- c) Кадровый менеджмент
- d) Инновационный менеджмент

10. Поиск и отбор новых сотрудников - это:

- e) Общие функции управления
- f) Конкретные функции управления
- g) Регулярные функции управления
- h) Функции управления человеческими ресурсами организации

11. Обеспечение организации ресурсами для создания продукта входит в предмет:

- e) Менеджмента снабжения
- f) Менеджмента производства
- g) Менеджмента сбыта
- h) Маркетинга

12. Документы, фиксирующие требования к качеству продукции:

- e) Законы
- f) Стандарты
- g) Кодексы
- h) Постановления

13. Совокупность норм и правил поведения менеджера, необходимых для соблюдения в рамках деловых взаимодействий, - это:

- e) Самоменеджмент
- f) Деловой этикет
- g) Стрессоустойчивость
- h) Коммуникативные технологии

14. Состав и иерархия подразделений организации находят свое отражение в:

- e) Организационной культуре
- f) Организационной структуре
- g) Корпоративной культуре

h) Модели должности руководителя

15. Технологиями оценки персонала в организации является:

- a) Наставничество
- b) Рекрутинг
- c) Аттестация
- d) 360 градусов

16. Соотнесите виды управления и их объект:

Виды управления	Объект управления
1. Стратегический менеджмент	a) Сотрудники организации
2. Кадровый менеджмент	b) Информация в организации
3. Производственный менеджмент	c) Цели и задачи организации
4. Коммуникационный менеджмент	d) Продукт организации

17. Соотнесите виды мотивации персонала и примеры их реализации:

Виды мотивации	Примеры
1. Материальная денежная	a) Гибкий график работы
2. Материальная неденежная	b) Страхование
3. Нематериальная	c) Доплаты

18. Распределите конкретные качества менеджера между его личностными и профессиональными качествами:

Виды качеств	Качество
1. Личностные качества	a) Ответственность
	b) Умение планировать
2. Профессиональные качества	c) Навыки проведения деловых переговоров
	d) Отзывчивость

19. Соотнесите понятие и его содержание:

Понятие	Содержание
1. Миссия	a) Желаемое состояние организации
2. Цель	b) Целевой образ будущего состояния организации
3. Стратегия	c) Смысл существования организации

20. Определите последовательность этапов жизненного цикла продукта:

Номер этапа	Название этапа
1 этап	a) Внедрение
2 этап	b) Рост
3 этап	c) Разработка
4 этап	d) Зрелость

4.3. Примерный комплекс практических ситуаций:

Практическая ситуация 1.

Вы являетесь руководителем организации и ввели для своих сотрудников новую систему мотивации, уменьшив окладную и увеличив премиальную часть в структуре оплаты труда. Через 3 месяца вы обнаружили, что общие показатели деятельности организации упали, а причиной тому является как раз новая система мотивации. Вам необходимо разобраться в ситуации, чтобы вернуться к выполнению плановых показателей. Для получения обратной связи от сотрудников о текущей системе мотивации составьте анкету, которая позволит выявить сильные и слабые стороны действующей системы.

Практическая ситуация 2.

Вы являетесь руководителем организации, в которой на протяжении последнего года падают продажи. Причина этой ситуации вам достоверно не известна. Пропишите последовательность своих действий для оценки ситуаций и принятия дальнейших управленческих решений.

Ключ для проверки правильности выполнения тестовых заданий. Вариант №1

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	a	b	c	a, b, d	c	a	d	b, d	b, c	b

№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ответ	c	d	a, b	b	a, d	1 - b 2 - d 3 - a 4 - c	1 - a 2 - c 3 - b	1 - b, d 2 - a, c	1 - b 2 - c 3 - a	1 - d 2 - b 3 - a 4 - c

Ключ для проверки правильности выполнения тестовых заданий. Вариант №2

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответ	b	d	a	b, c, d	b, d	a	c	a, b	b	b, d

№ вопроса	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ответ	a	b	b	b	c, d	1 - c 2 - a 3 - d 4 - b	1 - c 2 - b 3 - a	1 - a, d 2 - b, c	1 - c 2 - a 3 - b	1 - c 2 - a 3 - b 4 - d

МДК.02.03 Управление персоналом

4.1. Примерные вопросы к зачету

1. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента
2. Основные модели кадрового менеджмента
3. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом
4. Экономический подход
5. Органический подход
6. Гуманистический подход
7. Организационные культуры как объект управленческой деятельности
8. Теория человеческого капитала
9. Концепция “Анализ человеческих ресурсов”
10. Измерение индивидуальной стоимости работника
11. Типы кадровой политики
12. Этапы построения кадровой политики
13. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия
14. Условия разработки кадровой политики
15. Стадия формирования организации
16. Стадия интенсивного роста организации
17. Стадия стабилизации
18. Стадия спада (ситуация кризиса)
19. Проектирование структуры организации
20. Оценка потребности в персонале
21. Анализ кадровой ситуации в регионе
22. Анализ деятельности. Должностные инструкции
23. Привлечение кандидатов на работу в организацию.
24. Оценка кандидатов при приеме на работу
25. Повышение производительности и нормирование труда

26. Оценка труда
27. Аттестация персонала
28. Формирование кадрового резерва
29. Планирование карьеры
30. Обучение персонала

4.2. Примерные вопросы тестовых заданий

Вариант 1.

Тест 1. Экономический подход к управлению

1. взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия
2. отождествление организации с человеческой личностью
3. организация рассматривается как культурный феномен
4. определение свода правил, соблюдение которых целесообразно для организации в области работы

с персоналом

Тест 2. Органический подход к управлению

1. определение четких задач для исполнения, стабильная среда, поведение людей детерминировано
2. отождествление организации с человеческой личностью
3. организация рассматривается как культурный феномен
4. определение свода правил, соблюдение которых целесообразно для организации в области работы

с персоналом

Тест 3. Цель отдела труда и заработной платы

1. сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников
2. обучение руководителей, специалистов, рабочих
3. объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда
4. обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте

Тест 4. Цель отдела охраны труда

1. сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников
2. обучение руководителей, специалистов, рабочих
3. объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда
4. обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте

Тест 5. Внутриорганизационное кадровое планирование

1. определенным образом организованное множество данных о персонале организации
2. разработка штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу
3. работа по анализу, оценке затрат и контролю персонала
4. объявления о найме персонала

Тест 6. Задачи кадровой службы определяются

1. стадией развития организации
2. решением Совета директоров
3. принципами кадровой политики
4. организационной структурой

Тест 7. Закрытая кадровая политика

1. основывается на качественном диагнозе и количественном прогнозе и располагает средствами

влияния

2. организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне
3. организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня

Тест 8. Факторы внутренней среды кадровой политики

1. нормативные ограничения, ситуация на рынке труда
2. цели предприятия, стиль управления, условия труда
3. позиция конкурентов, потребителей
4. государственное регулирование

Тест 9. Диагностика уровня развития профессионально важных качеств – это

1. оценка труда
2. оценка персонала
3. сведение и обработка данных
4. собеседование

Тест 10. Этап собеседования подразумевает

1. определение того, насколько работник соответствует стандартам труда
2. диагностика уровня развития профессионально важных качеств
3. установление обратной связи с аттестуемым и сбор дополнительной информации

Тест 11. Кадровый резерв – это

1. группа руководителей или специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности
2. группа руководителей или специалистов, отвечающих определенным требованиям
3. группа руководителей или специалистов, прошедших определенную подготовку
4. группа руководителей или специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих определенным требованиям и прошедших определенную подготовку

Тест 12. Резерв развития

1. группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений
2. группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации
3. кандидаты, которые могут быть выдвинуты на должности в настоящее время
4. кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года

Тест 13. Отбор

1. разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах
2. создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям
3. оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
4. разработка структуры заработной платы в целях привлечения, найма и сохранения работников

Тест 14. Определение заработной платы и льгот

1. разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах
2. создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям
3. оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
4. разработка структуры заработной платы в целях привлечения, найма и сохранения работников

Тест 15. Обучение с отрывом от работы

1. теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии
2. обучение в специальных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров

3. усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для работы в известных и повторяющихся ситуациях
4. ориентация на перспективу, подготовка к работе в новых условиях

Тест 16. Сохраняющее обучение

1. теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии
2. обучение в специальных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров
3. усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для работы в известных и повторяющихся ситуациях
4. ориентация на перспективу, подготовка к работе в новых условиях

Тест 17. Затраты на персонал подразделяются на

1. основные и дополнительные
2. внешние и внутренние
3. основные и вспомогательные

Тест 18. Расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда, улучшением условий и увольнением персонала – это

1. затраты на управление
2. затраты на организацию
3. затраты на персонал
4. затраты на работу

Тест 19. Центростремительная карьера

1. должностной рост
2. работа в подразделениях одного уровня иерархии
3. продвижение к ядру организации, более глубокое включение в процессы принятия решений
4. рост знаний, умений, навыков

Тест 20. Профессиональная карьера

1. должностной рост
2. работа в подразделениях одного уровня иерархии
3. продвижение к ядру организации, более глубокое включение в процессы принятия решений
4. рост знаний, умений, навыков

Вариант 2

Тест 1. Планирование ресурсов

1. разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах
2. создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям
3. оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
4. разработка структуры заработной платы в целях привлечения, найма и сохранения работников

Тест 2. Набор персонала

1. разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах
2. создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям
3. оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
4. разработка структуры заработной платы в целях привлечения, найма и сохранения работников

Тест 3. Гуманистический подход

1. определение четких задач для исполнения, стабильная среда, поведение людей детерминировано
2. отождествление организации с человеческой личностью

3. организация рассматривается как культурный феномен
4. определение свода правил, соблюдение которых целесообразно для организации в области работы с персоналом

Тест 4. Корпоративный подход

1. определение четких задач для исполнения, стабильная среда, поведение людей детерминировано
2. отождествление организации с человеческой личностью
3. организация рассматривается как культурный феномен
4. определение свода правил, соблюдение которых целесообразно для организации в области работы с персоналом

Тест 5. Принципы управления персоналом – это

1. правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом
2. способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации
3. правила, основные положения и нормы, которым должен следовать руководитель при формировании системы управления персоналом
4. правила общения на работе

Тест 6. Принципы построения системы управления персоналом – это

1. правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом
2. способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации
3. правила, основные положения и нормы, которым должен следовать руководитель при формировании системы управления персоналом
4. правила общения на работе

Тест 7. На стадии формирования менеджмент персонала подразумевает

1. проектирование организационная структура, расчет потребности в персонале, формирование критериев оценки кандидатов на работу
2. формирование кадрового состава
3. оценка и интенсификация труда, формирование кадрового резерва
4. оценка кадрового потенциала, разработка программ реструктуризации

Тест 8. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала подразумевает

1. проектирование организационная структура, расчет потребности в персонале, формирование критериев оценки кандидатов на работу
2. формирование кадрового состава
3. оценка и интенсификация труда, формирование кадрового резерва
4. оценка кадрового потенциала, разработка программ реструктуризации

Тест 9. Факторы внешней среды кадровой политики

1. нормативные ограничения, ситуация на рынке труда
2. цели предприятия, стиль управления, условия труда
3. позиция конкурентов, потребителей
4. государственное регулирование

Тест 10. Пассивная кадровая политика

1. сводится к ликвидации непредвиденных негативных последствий
2. осуществляет контроль за симптомами негативного состояния при работе с персоналом
3. основывается на прогнозах развития ситуации

4. основывается на разработке целевых кадровых программ и мониторинге ситуации

Тест 11. Количественная оценка потребности в персонале

1. определяет, сколько работников необходимо организации
2. определяет, какие работники необходимы организации
3. определяет объемы необходимой переподготовки персонала
4. определяет, какие курсы необходимы для работников

Тест 12. Этап проведения аттестации включает

1. разработку принципов и методов проведения, нормативной документации, подготовку программы аттестационных мероприятий
2. подготовка отчетов, заполнение оценочных норм, предварительный анализ результатов
3. подготовка рекомендаций, утверждение результатов, анализ кадровой информации

Тест 13. Резерв функционирования

1. группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений
2. группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации
3. кандидаты, которые могут быть выдвинуты на должности в настоящее время
4. кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года

Тест 14. Группа резерва А

1. группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений
2. группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации
3. кандидаты, которые могут быть выдвинуты на должности в настоящее время
4. кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года

Тест 15. Профорентация и адаптация

1. введение нанятых работников в организацию,
2. разработка программ для привития трудовых навыков, требующихся для эффективного выполнения работы
3. разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение её до работников
4. разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров

Тест 16. Оценка трудовой деятельности

1. введение нанятых работников в организацию,
2. разработка программ для привития трудовых навыков, требующихся для эффективного выполнения работы
3. разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение её до работников
4. разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров

Тест 17. Инновационное обучение

1. теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии
2. обучение в специальных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров
3. усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для работы в известных и повторяющихся ситуациях
4. ориентация на перспективу, подготовка к работе в новых условиях

Тест 18. Функциональный стиль обучения

1. предполагает получение знаний через овладение определенными алгоритмами профессиональной деятельности
2. идентификация обучаемого с той ролью, которую ему необходимо выполнять
3. овладение знаниями и умениями через уподобление личности значимого профессионала и копирование способов работы учителя
4. участие обучающихся в различных проектах, диалоговый режим обучения

Тест 19. К основным расходам на персонал относятся

1. социальный налог, оплату отпусков
2. оплата транспортных расходов, медико-оздоровительных услуг
3. заработная плата и поощрительные выплаты

Тест 20. К дополнительным социальным расходам относятся

1. социальный налог, оплату отпусков
2. оплата транспортных расходов, медико-оздоровительных услуг
3. заработная плата и поощрительные выплаты

Вариант 3.

Тест 1. Корпоративный подход

5. определение четких задач для исполнения, стабильная среда, поведение людей детерминировано
6. отождествление организации с человеческой личностью
7. организация рассматривается как культурный феномен
8. определение свода правил, соблюдение которых целесообразно для организации в области работы с персоналом

Тест 2. Цель отдела кадров

1. сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников
2. обучение руководителей, специалистов, рабочих
3. объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда
4. обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте

Тест 3. Принципы управления персоналом – это

5. правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом
6. способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации
7. правила, основные положения и нормы, которым должен следовать руководитель при формировании системы управления персоналом
8. правила общения на работе

Тест 4. Методы управления персоналом

1. правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом
2. способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации
3. правила увольнения с работы и передвижения по службе
4. правила общения на работе

Тест 5. Кадровое дело/производство

1. определенным образом организованное множество данных о персонале организации

2. разработка штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу
3. работа по анализу, оценке затрат и контролю персонала
4. объявления о найме персонала

Тест 6. На стадии интенсивного роста менеджмент персонала подразумевает

5. проектирование организационная структура, расчет потребности в персонале, формирование критериев оценки кандидатов на работу
6. формирование кадрового состава
7. оценка и интенсификация труда, формирование кадрового резерва
8. оценка кадрового потенциала, разработка программ реструктуризации

Тест 7. Пассивная кадровая политика

5. сводится к ликвидации непредвиденных негативных последствий
6. осуществляет контроль за симптомами негативного состояния при работе с персоналом
7. основывается на прогнозах развития ситуации
8. основывается на разработке целевых кадровых программ и мониторинге ситуации

Тест 8. Открытая кадровая политика

1. основывается на качественном диагнозе и количественном прогнозе и располагает средствами влияния
2. организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне
3. организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня

Тест 9. Этап подготовки аттестации включает

1. разработку принципов и методов проведения, нормативной документации, подготовку программы аттестационных мероприятий
2. подготовка отчетов, заполнение оценочных норм, предварительный анализ результатов
3. подготовка рекомендаций, утверждение результатов, анализ кадровой информации

Тест 10. Резерв функционирования

5. группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений
6. группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации
7. кандидаты, которые могут быть выдвинуты на должности в настоящее время
8. кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года

Тест 11. Профессиональная карьера

5. должностной рост
6. работа в подразделениях одного уровня иерархии
7. продвижение к ядру организации, более глубокое включение в процессы принятия решений
8. рост знаний, умений, навыков

Тест 12. Набор персонала

5. разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах
6. создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям
7. оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
8. разработка структуры заработной платы в целях привлечения, найма и сохранения работников

Тест 13. Оценка трудовой деятельности

5. введение нанятых работников в организацию,
6. разработка программ для привития трудовых навыков, требующихся для эффективного выполнения работы

7. разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение её до работников
8. разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров

Тест 14. Инновационное обучение

5. теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии
6. обучение в специальных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров
7. усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для работы в известных и повторяющихся ситуациях
8. ориентация на перспективу, подготовка к работе в новых условиях

Тест 15. Текущие затраты на совершенствование управления персоналом включают

1. предпроизводственные затраты, капитальные вложения в управление,
2. заработную плату, управленческие расходы
3. капитальные вложения в станки, оборудование
4. текущий ремонт

Тест 16. Методы управления персоналом

1. правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом
2. способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации
3. правила увольнения с работы и передвижения по службе
4. правила общения на работе

Тест 17. Линейная структура управления персоналом организации предусматривает

1. специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий
2. менеджеры – практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций
3. наличие специальных временных подразделений по работе с кадрами
4. не предусматривает кадровой службы

Тест 18. На стадии спада менеджмент персонала подразумевает

1. проектирование организационная структура, расчет потребности в персонале, формирование критериев оценки кандидатов на работу
2. формирование кадрового состава
3. оценка и интенсификация труда, формирование кадрового резерва
4. оценка кадрового потенциала, разработка программ реструктуризации

Тест 19. Превентивная кадровая политика

1. сводится к ликвидации непредвиденных негативных последствий
2. осуществляет контроль за симптомами негативного состояния при работе с персоналом
3. основывается на прогнозах развития ситуации
4. основывается на разработке целевых кадровых программ и мониторинге ситуации

Тест 20. Разрабатывают общие принципы оценки и анализа персонала

1. линейные руководители
2. кадровые службы
3. высшее руководство
4. акционеры

Вариант 4.

Тест 1. Гуманистический подход

5. определение четких задач для исполнения, стабильная среда, поведение людей детерминировано
6. отождествление организации с человеческой личностью
7. организация рассматривается как культурный феномен
8. определение свода правил, соблюдение которых целесообразно для организации в области работы

с персоналом

Тест 2. Цель отдела обучения

1. сохранение квалифицированных работников в условиях нестабильного производства и наем новых работников
2. обучение руководителей, специалистов, рабочих
3. объективная оценка результатов деятельности каждого работника для поддержания эффективной мотивации его труда
4. обеспечение безопасности и здоровых условий труда на каждом рабочем месте

Тест 3. Принципы построения системы управления персоналом – это

5. правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом
6. способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации
7. правила, основные положения и нормы, которым должен следовать руководитель при формировании системы управления персоналом
8. правила общения на работе

Тест 4. Социально-психологические методы управления

1. базируются на власти, дисциплине и взысканиях
2. элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации
3. основаны на использовании социального механизма управления

Тест 5. Кадровая информация

1. определенным образом организованное множество данных о персонале организации
2. разработка штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу
3. работа по анализу, оценке затрат и контролю персонала
4. объявления о найме персонала

Тест 6. На стадии стабилизации менеджмент персонала подразумевает

1. проектирование организационной структуры, расчет потребности в персонале, формирование критериев оценки кандидатов на работу
2. формирование кадрового состава
3. оценка и интенсификация труда, формирование кадрового резерва
4. оценка кадрового потенциала, разработка программ реструктуризации

Тест 7. Активная кадровая политика

1. сводится к ликвидации непредвиденных негативных последствий
2. осуществляет контроль за симптомами негативного состояния при работе с персоналом
3. основывается на прогнозах развития ситуации
4. основывается на разработке целевых кадровых программ и мониторинге ситуации

Тест 8. Рациональная кадровая политика

1. основывается на качественном диагнозе и количественном прогнозе и располагает средствами влияния
2. организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне
3. организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня

Тест 9. Кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности это

1. проверка персонала
2. аттестация персонала
3. повышение квалификации персонала
4. обучение персонала

Тест 10. Резерв развития

5. группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений
6. группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации
7. кандидаты, которые могут быть выдвинуты на должности в настоящее время
8. кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие 1-3 года

Тест 11. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом – это

1. карьера
2. должность
3. развитие
4. штат

Тест 12. Планирование ресурсов

5. разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах
6. создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям
7. оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва
8. разработка структуры заработной платы в целях привлечения, найма и сохранения работников

Тест 13. Профорентация и адаптация

5. введение нанятых работников в организацию,
6. разработка программ для привития трудовых навыков, требующихся для эффективного выполнения работы
7. разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение её до работников
8. разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров

Тест 14. Обучение

1. введение нанятых работников в организацию,
2. разработка программ для привития трудовых навыков, требующихся для эффективного выполнения работы
3. разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение её до работников
4. разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров

Тест 15. Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом включают

1. предпроизводственные затраты, капитальные вложения в управление,
2. заработную плату, управленческие расходы

3. капитальные вложения в станки, оборудование
4. текущий ремонт

Тест 16. Человеческий капитал – это

1. средства, накопленные человеком в банке
2. имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций
3. имеющаяся у человека недвижимость
4. качество диплома

Тест 17. Штабная структура управления персоналом организации предусматривает

1. специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий
2. менеджеры – практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций
3. наличие специальных временных подразделений по работе с кадрами
4. не предусматривает кадровой службы

Тест 18. На стадии формирования менеджмент персонала подразумевает

5. проектирование организационная структура, расчет потребности в персонале, формирование критериев оценки кандидатов на работу
6. формирование кадрового состава
7. оценка и интенсификация труда, формирование кадрового резерва
8. оценка кадрового потенциала, разработка программ реструктуризации

Тест 19. Открытая кадровая политика

4. основывается на качественном диагнозе и количественном прогнозе и располагает средствами влияния
5. организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне
6. организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня

Тест 20. Качественная оценка потребности в персонале

1. определяет, сколько работников необходимо организации
2. определяет, какие работники необходимы организации
3. определяет объемы необходимой переподготовки персонала
4. определяет, какие курсы необходимы для работников

Ключ для проверки правильности выполнения тестовых заданий.

1 вариант		2 вариант		3 вариант		4 вариант	
№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1.	1	1.	1	1.	3,4	1.	3
2.	2	2.	2	2.	1	2.	2
3.	3	3.	3	3.	1	3.	3
4.	4	4.	3, 4	4.	2	4.	3
5.	3	5.	1	5.	2	5.	1
6.	1	6.	3	6.	2	6.	3
7.	3	7.	1	7.	1	7.	4
8.	2	8.	2	8.	2	8.	1
9.	2	9.	1	9.	1	9.	2

10.	3	10.	1	10.	2	10.	1
11.	4	11.	1	11.	4	11.	1
12.	1	12.	2	12.	2	12.	1
13.	3	13.	2	13.	3	13.	1
14.	4	14.	3	14.	4	14.	2
15.	2	15.	1	15.	2	15.	1
16.	3	16.	3	16.	2	16.	2
17.	1	17.	4	17.	2	17.	1
18.	3	18.	1	18.	4	18.	1
19.	3	19.	3	19.	3	19.	2
20.	4	20.	2	20.	2	20.	2

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины, в ходе промежуточной аттестации

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны на основе подхода В.П. Беспалько. Задания фонда оценочных средств могут быть представлены в двух взаимосвязанных блоках.

Первый блок – задания на уровне «знать», в которых очевиден способ решения, усвоенный студентом при изучении дисциплины. Задания этого блока выявляют в основном знаниевый компонент по дисциплине и оцениваются по бинарной шкале «правильно-неправильно».

Второй блок – задания на уровне «уметь» и «владеть практическим опытом» (если предусмотрено ФГОС, учебным планом и РПД). Данный блок может быть представлен типовыми заданиями, в которых нет явного указания на способ выполнения, и студент для их решения самостоятельно выбирает один из изученных способов или практическими заданиями, содержание которых предполагает использование комплекса умений и навыков, для того чтобы студент мог самостоятельно сконструировать способ решения, комбинируя известные ему способы и привлекая знания из разных дисциплин (выполнение задания требует решения поставленной проблемы в целом и проявления умения анализировать информацию, прослеживать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы, формировать методы их решения).

Задания данного блока позволяют оценить не только знания по дисциплине, но и умения пользоваться ими при решении стандартных (типовых) и нестандартных задач. Результаты выполнения этого блока оцениваются с учетом полностью или частично правильно выполненных заданий. Решение студентами нестандартных практико-ориентированных заданий свидетельствует о формировании у студентов определенных общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ФГОС СПО.

Оценивание знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования общих и профессиональных компетенций, осуществляется с помощью следующей модели оценки выполнения типовых заданий и практико-ориентированных задач, которая позволяет установить соответствие между результатом выполнения заданий ФОС обучающимся (студентом) и уровнем обученности по шкале оценивания (таблицы 3.1 – 3.3.).

Таблица 3.1. – Модель оценки выполнения заданий ФОС, ориентированных на проведение устных и письменных опросов (зачет / дифференцированный зачет / экзамен, контрольные и самостоятельные работы, задания для терминологического диктанта и т.п.), на оценивание работы обучающихся на семинарских / практических занятиях, на оценивание заданий по поиску, анализу и систематизации информации, на подготовку и публичные выступления с докладами на коллоквиуме, подготовку и участие в дискуссиях вовремя проведения конференций / круглых столов, на работу обучающихся в малых (микро-) группах и т.д.:

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично (зачтено)	студент демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, точно, четко и конкретно отвечает на вопросы, может доказать и проиллюстрировать свои рассуждения практическими примерами, при ответе на вопросы рассуждает, опираясь на знания, полученные как в рамках данного курса, так и при изучении других смежных дисциплин, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, в том числе, решает нестандартные задачи, в целом ответы глубокие, обоснованные и законченные;
Хорошо (зачтено)	в своих ответах на вопросы студент четко формулирует определения и может показать взаимосвязь различных частей пройденного в рамках данного учебного курса материала, студент демонстрирует способность к размышлению, при ответе на вопросы рассуждает, опираясь на полученные в рамках данного курса знания, легко решает типовые задачи, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний и умений в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности
Удовлетворительно (зачтено)	студент обнаруживает в целом правильное понимание основных вопросов программного материала, может дать определения основных понятий, пройденных в рамках учебного курса, однако излагает их недостаточно четко и / или не в полном объеме, предусмотренном учебным материалом лекционных и практических занятий, не может вывести закономерности и связать воедино разные части курса; допускает отдельные ошибки в ответе и при выполнении заданий, решение типовых задач может вызывать затруднение, при этом студент обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
Неудовлетворительно (не зачтено)	знания студента обрывочны, не покрывают всего предмета, скорее заучены, чем поняты и, как следствие, студент не может объяснить связей в рамках изложенного материала, дать точных определений понятий, пройденных в рамках курса, дает расплывчатые формулировки, не владеет в должной степени терминологией и приемами решения типовых задач; оценка «неудовлетворительно», как правило, ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании Колледжа без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

Таблица 3.2. – Модель оценки выполнения заданий ФОС, ориентированных на выполнение расчетно-графических заданий, заданий, выполненных по образцу (в том числе, в контрольных работах) и т.п.

Оценка	Критерии выставления оценки
--------	-----------------------------

<p>Отлично (зачтено)</p>	<p>Самостоятельное, правильное, полное (исчерпывающее) решение задания: составлен правильный алгоритм решения задачи, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, сделаны необходимые математические преобразования и расчеты, приводящие к правильному числовому ответу, задача решена рациональным способом. Наличие полного, грамотного пояснения к расчетным показателям, их адекватная трактовка и логичные выводы, языковая грамотность, точное использование специальной терминологии.</p> <p>Корректное оформление работы (см. требования к оформлению расчетно-графических заданий).</p> <p>В устной беседе (при необходимости) обучающийся демонстрирует правильное понимание процессов или явлений, описанных в условии задачи или связанных с ними.</p>
<p>Хорошо (зачтено)</p>	<p>Самостоятельное, правильное, полное решение задания: составлен правильный алгоритм решения задачи, в логических рассуждениях и решении нет существенных ошибок, правильно выбраны формулы для решения, получен верный ответ, но задача решена нерациональным способом или допущена 1 несущественная ошибка в расчетах.</p> <p>Наличие грамотного, но неполного пояснения к расчетным показателям, их адекватная трактовка и логичные выводы, языковая грамотность, точное использование специальной терминологии.</p> <p>Корректное оформление работы (см. требования к оформлению расчетно-графических заданий). Допускается наличие 1-2 недочетов в оформлении или пояснении к решению.</p> <p>В устной беседе (при необходимости) обучающийся демонстрирует правильное понимание процессов или явлений, описанных в условии задачи.</p>
<p>Удовлетворительно (зачтено)</p>	<p>Представленное решение соответствует одному из следующих случаев:</p> <ul style="list-style-type: none"> - задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах, которые привели к неправильному числовому ответу; - задача решена не полностью (отсутствует правильный конечный ответ, но есть верно рассчитанные промежуточные показатели) или в общем виде (в решении приведены только необходимые формулы, без замены букв цифрами или без необходимых математических преобразований и вычислений); - отсутствует одна из исходных формул, необходимая для решения задачи (или утверждение, лежащее в основе решения) / в одной из исходных формул допущена ошибка, но присутствуют логически верные преобразования с имеющимися формулами, направленные на решение задачи. <p>Неполное пояснение к расчетным показателям, языковая безграмотность, недостаточное владение специальной терминологией или ее некорректное использование.</p> <p>Существенные ошибки в оформлении работы, например, отсутствует последовательное изложение решения задачи при наличии правильного</p>

	<p>конечного ответа (см. требования к оформлению расчетно-графических заданий).</p> <p>В устной беседе (при необходимости) обучающийся демонстрирует наличие пробелов в теоретических знаниях, умении анализировать информацию, сопоставлять, делать обобщения и выводы.</p>
<p>Неудовлетворительно (не зачтено)</p>	<p>Отсутствие решения либо неправильное решение задания:</p> <ul style="list-style-type: none"> - задание понято неправильно, в логических рассуждениях допущены существенные ошибки, которые привели к неправильному числовому ответу; - допущены ошибки в выборе исходных формулы, применение которых необходимо для решения представленной задачи; - не проведены необходимые математические преобразования и расчеты, приводящие к правильному числовому ответу, не представлен правильный конечный ответ. <p>Отсутствие пояснения / ошибочные пояснения к расчетным показателям, их неадекватная трактовка, отсутствие необходимых выводов, языковая безграмотность, отсутствие в пояснении специальной терминологии.</p> <p>Существенные ошибки в оформлении работы, создающие препятствия для понимания логики и последовательности решения задачи.</p> <p>В устной беседе (при необходимости) обучающийся демонстрирует отсутствие каких –либо знаний для ведения диалога о процессах и явлениях, описанных в условии задачи.</p>
<p>Требования к оформлению расчетно-графических заданий, выполнения заданий по образцу (в том числе, в контрольных работах) и т.п.</p>	<p>Выполненное задание должно включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наименование задания (например, задача 1); - формула (-ы), которые использованы для решения задачи (подпункта задачи); - последовательное изложение решения задачи; - конечный результат, с указанием единиц измерения, например, «Ответ: А) $P = 120$ руб.; Б) $Q = 250$ шт.». Если условие задачи представлено в виде таблицы, имеющей пустые столбцы и / или строки, то ответом является заполненная таблица.

Таблица 3.3. – Модель оценки выполнения заданий ФОС, ориентированных на выполнение творческих заданий различного уровня сложности, целевого назначения, продуктивности, эвристичности, в том числе, разноуровневые задания (на основе практической ситуации), анализ и решения практических ситуационных заданий (кейсов), задания для разработки творческих проектов, задания для подготовки презентаций / мультимедиа сообщений, задания для подготовки и участия в деловых / сюжетно-ролевых / имитационных играх и т.п.:

Оценка	Критерии выставления оценки
<p>Отлично (зачтено)</p>	<p>Активное участие в анализе и обсуждении проблемной ситуации. Обучающийся демонстрирует навыки поиска релевантной, полной, достоверной информации для анализа, использует нормативные, информационно-аналитические, статистические источники. Умеет определить свою роль и в полной мере выполнить свои функции в рамках командной работы.</p> <p>Соблюдает принципы деловых коммуникаций и правила делового этикета при взаимодействии с другими обучающимися, сформированные навыки презентации результатов собственной работы и работы команды.</p>

	<p>Демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, точно, четко и конкретно отвечает на вопросы, может доказать и проиллюстрировать свои рассуждения практическими примерами, при ответе на вопросы рассуждает, опираясь на знания, полученные как в рамках данного курса, так и при изучении других смежных дисциплин, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, в том числе, решает нестандартные задачи, в целом ответы глубокие, обоснованные и законченные ответы.</p>
<p>Хорошо (зачтено)</p>	<p>Активное участие в анализе и обсуждении проблемной ситуации. Обучающийся демонстрирует навыки поиска релевантной, полной, достоверной информации для анализа, использует нормативные, информационно-аналитические, статистические источники. Умеет определить свои роль и в полной мере выполнить свои функции в рамках командной работы.</p> <p>Соблюдает принципы деловых коммуникаций и правила делового этикета при взаимодействии с другими обучающимися, сформированные навыки презентации результатов собственной работы.</p> <p>В своих ответах на вопросы четко формулирует определения и может показать взаимосвязь различных частей пройденного в рамках данного учебного курса материала, студент демонстрирует способность к размышлению, при ответе на вопросы рассуждает, опираясь на полученные в рамках данного курса знания, легко решает типовые задачи, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний и умений в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности</p>
<p>Удовлетворительно (зачтено)</p>	<p>Обучающийся участвует в анализе и обсуждении проблемной ситуации, демонстрирует навыки поиска информации для анализа. Умеет выполнить свои основные функции в рамках командной работы. Соблюдает принципы деловых коммуникаций и правила делового этикета при взаимодействии с другими обучающимися.</p> <p>Обнаруживает в целом правильное понимание основных вопросов программного материала, может дать определения основных понятий, пройденных в рамках учебного курса, однако излагает их недостаточно четко и / или не в полном объеме, предусмотренном учебным материалом лекционных и практических занятий, не может вывести закономерности и связать воедино разные части курса; допускает отдельные ошибки в ответе и при выполнении заданий, решение типовых задач может вызывать затруднение, при этом студент обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя</p>
<p>Неудовлетворительно (не зачтено)</p>	<p>Обучающийся принимает пассивное участие (или не участвует) в анализе проблемной ситуации и командной работе. Знания обучающегося обрывочны, не покрывают всего предмета, скорее заучены, чем поняты и, как следствие, студент не может объяснить связей в рамках изложенного материала, дать точных определений понятий, пройденных в рамках курса, дает расплывчатые формулировки, не владеет в должной степени терминологией и приемами решения типовых задач; оценка «неудовлетворительно», как правило, ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по</p>

	окончании Колледжа без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.
--	--

Данные модели, являясь студентоцентрированными, позволяют сфокусировать внимание на результатах каждого отдельного студента. Предложенные показатели оценки результатов обучения позволяют сделать выводы об уровне обученности каждого отдельного студента и дать ему рекомендации для дальнейшего успешного продвижения в освоении навыков и умений, необходимых в профессиональной деятельности.

Предложенный фонд оценочных средств может быть использован для оценки результатов обучения отдельного студента, а также для выборки студентов по соответствующей специальности.