



Федеральное агентство по рыболовству
БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»
Калининградский морской рыбопромышленный колледж

Утверждаю

Заместитель начальника колледжа
по учебно-методической работе
А.И. Колесниченко

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе профессионального модуля)

**ПМ.04 ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО
ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ
БИОРЕСУРСОВ**

основной профессиональной образовательной программы среднего
профессионального образования по специальности

35.02.10 Обработка водных биоресурсов

МО – 35 02 10-ПМ.04. ФОС.

РАЗРАБОТЧИК	Маркевич А.Л.
ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛЕНИЕМ	Судьбина Н.А.
ГОД РАЗРАБОТКИ	2024
ГОД ОБНОВЛЕНИЯ	2025

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.2/37

Содержание

1 Паспорт фонда оценочных средств.....	3
1.1 Область применения фонда оценочных средств	3
1.2 Результаты освоения дисциплины	3
3 Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации	8
4 Сведения о фонде оценочных средств и его согласование	37

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.3/37

1 Паспорт фонда оценочных средств

1.1 Область применения фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов освоения ПМ 04 Организация и управление работами и деятельностью по оказанию услуг в области производства продукции из водных биоресурсов.

1.2 Результаты освоения дисциплины

В результате контроля и оценки по дисциплине осуществляется комплексная проверка частичного освоения следующих профессиональных компетенций согласно учебному плану:

ПК 4.1. Планировать основные показатели производства продукции из водных биоресурсов.

ПК 4.2. Планировать выполнение работ и оказание услуг исполнителями

ПК 4.3. Организовывать работу трудового коллектива

ПК 4.4. Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ и оказания услуг исполнителями

ПК 4.5. Изучать рынок и конъюнктуру продукции и услуг в области обработки водных биоресурсов. Участвовать в разработке нового ассортимента продукции из водных биоресурсов

ПК 4.6. Участвовать в выработке мер по оптимизации процессов производства продукции и оказания услуг в области профессиональной деятельности

ПК 4.7. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию

2 Перечень оценочных средств и критерии оценивания

Код формируемых компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Результат обучения
ПК 4.1 Планировать основные показатели производства продукции из водных биоресурсов.	Способен: - планировать и анализировать производственные показатели по обработке водных биоресурсов	Знать: производственные показатели деятельности по обработке водных биоресурсов; Уметь: рассчитывать по принятой методике основные производственные показатели по обработке водных биоресурсов
ПК 4.2 Планировать выполнение работ и оказание услуг исполнителями	Способен: - планировать выполнения работ и оказании услуг исполнителями	Знать: маркетинг и товарную политику пищевой организации; организацию и управление пищевой организацией;

Документ управляется программными средствами 1С: Колледж
Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся в 1С: Колледж

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.4/37

Код формируемых компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Результат обучения
		структуру организации (предприятия) и руководимого подразделения; характер взаимодействия с другими подразделениями; функциональные обязанности работников и руководителей; основные перспективы развития малого бизнеса в отрасли; особенности структуры и функционирования малого предприятия; Уметь: планировать работу структурного подразделения предприятия отрасли и малого предприятия;
ПК 4.3 Организовывать работу трудового коллектива	Способен: - участвовать в управлении трудовым коллективом	Знать: виды, формы и методы мотивации персонала, в том числе материальное и нематериальное стимулирование работников; Уметь: разрабатывать и осуществлять мероприятия по мотивации и стимулированию персонала;
ПК 4.4 Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ и оказания услуг исполнителями	Способен: - оценивать структурное подразделение по утвержденным показателям качества	Знать: методы планирования, контроля и оценки работ исполнителей; методы оценивания качества выполняемых работ; Уметь: инструктировать и контролировать исполнителей на всех стадиях работ;
ПК 4.5 Изучать рынок и конъюнктуру продукции и услуг в области обработки водных биоресурсов. Участвовать в разработке нового ассортимента продукции из водных биоресурсов	Способен: - ведении документации	Знать: законодательная и нормативная база по производству и реализации продукции из водных биоресурсов; правила первичного документооборота, учета и отчетности; формы учетных документов, порядок и сроки составления отчетности; виды и правила заполнения нормативной, технической документации и документы по подтверждению соответствия; Уметь: оформлять учетно-отсчетную документацию
ПК 4.6 Участвовать в выработке мер по оптимизации процессов производства продукции и оказания услуг в области профессиональной деятельности	Способен: - в выработке мер по оптимизации процессов производства продукции	Знать: системы менеджмента качества; Уметь: разрабатывать процедуры и тесты для оценки работоспособности системы менеджмента качества; разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы менеджмента качества; устанавливать корректирующие действия по возможным отклонениям; разрабатывать план и составлять отчетность по проведению внутренних аудитов системы менеджмента качества

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.5/37

Код формируемых компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Результат обучения
ПК 4.7 Вести утвержденную учетно-отчетную документацию	Способен: ведения документации установленного образца	Знать: правил первичного документооборота; форм учетных документов, порядка и сроков составления отчетности; видов и правил заполнения нормативной, технической документации и документов по подтверждению соответствия; содержания и правил заполнения технологических журналов учета и контроля производства; Уметь: вести документацию установленного образца;

2.1 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- контрольные вопросы к темам практических занятий.

2.2 К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся:

- тестовые задания открытого и закрытого типа
- практико-ориентированные задания (задачи к билетам для экзамена)
- билета для экзамена;
- оценочные материалы для экзамена по модулю.

2.3 Критерии оценки результатов освоения дисциплины

Критерии оценивания теоретических знаний:

«Отлично» - ставится, если обучающийся:

- а) умеет продемонстрировать свою способность по выполнению полученного задания;
- б) умеет аргументировать свои действия при выполнении практического задания;
- в) целесообразно использует теоретический материал для выполнения задания;
- г) правильно использует необходимые приемы, методы, инструменты и другие ресурсы;
- д) демонстрирует умение действовать в стандартных и нестандартных профессиональных ситуациях;
- е) грамотное составление документов, относящихся к профессиональной деятельности и т.п.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.6/37

«Хорошо» - ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но допускает единичные ошибки, которые сам же исправляет после замечания преподавателя.

«Удовлетворительно» - ставится, если обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но:

а) затрудняется привести примеры, подтверждающие его умения, использованные в процессе выполнения практического задания;

б) непоследовательно аргументирует свои действия, предпринятые им в процессе выполнения практического задания; аргументы, объясняющие его действия, предпринятые им в процессе выполнения практического задания;

в) нецелесообразно использует теоретический материал для составления плана выполнения практического задания;

г) излагает материал недостаточно связано и с последовательно частыми заминками и перерывами;

д) испытывает затруднения в действиях при нестандартных профессиональных ситуациях и т.п.

«Неудовлетворительно» - ставится, если обучающийся допускает грубые нарушения алгоритма действия или ошибки, влекущие за собой возникновение отрицательных последствий для оборудования, окружающей среды и экипажа судна, или (и) отсутствие умения действовать в стандартных профессиональных ситуациях, или(и) демонстрирует незнание или непонимание большей части соответствующего раздела.

Критерии оценивания практических умений:

«Отлично» ставится, если обучающийся:

а) умеет подтвердить на примерах свое умение по выполнению полученного практического задания;

б) умеет аргументировать свои действия при выполнении практического задания;

в) целесообразно использует теоретический материал для выполнения задания;

г) правильно использует необходимые приемы, методы, инструменты и другие ресурсы;

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.7/37

д) демонстрирует умение действовать в стандартных и нестандартных профессиональных ситуациях;

е) грамотное составление документов, относящихся к профессиональной деятельности и т.п.

«Хорошо» - ставится, если обучающийся демонстрирует практические умения, удовлетворяющие тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но допускает единичные негрубые ошибки, которые сам же исправляет после замечания преподавателя.

«Удовлетворительно» - ставится, если обучающийся обнаруживает практические умения, но:

а) затрудняется привести примеры, подтверждающие его умения, использованные в процессе выполнения практического задания;

б) непоследовательно аргументирует свои действия, предпринятые им в процессе выполнения практического задания; аргументы, объясняющие его действия, предпринятые им в процессе выполнения практического задания;

в) нецелесообразно использует теоретический материал для составления плана выполнения практического задания;

г) излагает материал недостаточно связано и с последовательно с частыми заминками и перерывами;

д) испытывает затруднения в действиях при нестандартных профессиональных ситуациях и т.п.

«Неудовлетворительно» - ставится, если обучающийся допускает грубые нарушения алгоритма действия или ошибки, влекущие за собой возникновение отрицательных последствий для оборудования, окружающей среды и экипажа судна, или (и) отсутствие умения действовать в стандартных профессиональных ситуациях, или(и) демонстрирует незнание или непонимание большей части соответствующего раздела.

Критерии оценивания по профессиональному модулю в форме тестирования:

«Отлично» - 81-100 % правильных ответов;

«Хорошо» - 61 - 80 % правильных ответов;

«Удовлетворительно» - 41- 60% правильных ответов;

«Неудовлетворительно» - 0 - 40% правильных ответов.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.8/37

Форма проведения экзамена - выполнение заданий.

Контроль и оценка результатов освоения программы профессионального модуля ПМ.02 «Организация и ведение технологических процессов производства кормовой и технической продукции из водных биоресурсов» осуществляется в процессе сдачи квалификационного экзамена на соответствие требованиям ФГОС.

При отрицательном заключении хотя бы по одной из профессиональных компетенций принимается решение «вид профессиональной деятельности не освоен».

Руководство для экзаменатора по оценке МДК. Оценка МДК складывается из заданий в экзаменационных билетах и выставляется по 5 бальной системе.

Оценка по производственной практике

Целью оценки по производственной практике является оценка: 1) профессиональных и общих компетенций; 2) практического опыта и умений.

Оценка по производственной практике выставляется на основании данных аттестационного листа (характеристики профессиональной деятельности обучающегося на практике) с указанием видов работ, выполненных обучающимся во время практики, их объема, качества выполнения в соответствии с технологией и (или) требованиями организации, в которой проходила практика, и защиты отчета по практике.

3 Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Контрольные вопросы к темам практических занятий

Практическое занятие № 1 Определение организационно-правовой формы предприятия

Контрольные вопросы:

1. Что представляет собой производственный кооператив?
2. Что представляет собой хозяйственное товарищество? На какие виды делится?
3. Что представляет собой хозяйственное общество? На какие виды делится?
4. Что представляет собой государственные и муниципальные унитарные предприятия? На какие виды делятся?

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.9/37

Практическое занятие № 2 Расчет показателей основных фондов предприятия по производству продукции из водных биоресурсов

Контрольные вопросы:

1. Понятие основных фондов предприятия?
2. Имущество предприятия и основные средства?
3. Оборотные средства предприятия?

Практическое занятие № 3 Расчет амортизации фондов предприятия по производству продукции из водных биоресурсов

Контрольные вопросы:

1. Назовите методы начисления амортизации?
2. Что такое норма амортизации и в чем она измеряется?

Практическое занятие №4 Расчет морального и физического износа фондов предприятия по производству продукции из водных биоресурсов

Контрольные вопросы:

1. Что такое износ и амортизация основного фонда?
2. Как и для чего учитывается износ?

Практическое занятие № 5 Расчет показателей оборотных фондов предприятия по производству продукции из водных биоресурсов

1. Как рассчитывать показатели оборотных фондов предприятия по производству?
2. Как рассчитать сумму оборотных средств?

Практическое занятие № 6 Расчет показателей производственного цикла

Контрольные вопросы:

1. Определить продолжительность операционного, производственного и финансового циклов предприятия?

Что называется производственным циклом?

2. Перечислите виды движения предметов труда в производстве.

Практическое занятие №7 Расчет заработной платы различных категорий работников предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Какие функции выполняет заработная плата в рыночных условиях хозяйствования?

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.10/37

2. В чем основное отличие сдельной и повременной формы оплаты труда?
3. В каких условиях применяется сдельная форма оплаты труда?
4. В чем особенности сдельно-премиальной системы оплаты труда?

Практическое занятие № 8 Составление калькуляции продукции из водных биоресурсов

Контрольные вопросы:

1. Привести пример калькуляции себестоимости содержания судов?
2. Определить себестоимость единицы продукции каждого вида и затраты на 1 руб. товарной продукции.

Продукция	Количество продукции, ц	Всего затрат, тыс. руб.	Стоимость 1 ц., руб.- коп.
Рыба			
Охлажденная	219915	7489	306-80
мороженая разделанная	108540	6975	98-28
Икра лососевая	472	271	2508-47
Морепродукты	4408	1151	90-97

Практическое занятие № 9 Определение вида структуры предприятия отрасли

Контрольные вопросы:

1. Проанализировать организационные структуры предприятия, представленные на совещании у директора. В чем их слабые и сильные стороны?
2. Определите роль директора по сбыту в деятельности предприятия и круг его обязанностей.

Практическое занятие № 10,11 Составление структуры предприятия отрасли по предложенным вариантам

Контрольные вопросы:

1. Кто принимает решение об организационной структуре?
2. Дайте определение организации. Понятие о структуре организации и ее подразделениях?
3. Дайте характеристику матричной структуры управления?
4. Какие Вы знаете виды организационных структур управления организацией?

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.11/37

Практическое занятие № 12,13 Выявления путей совершенствования структуры предприятия отрасли

Контрольные вопросы:

1. Проведите сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия?

Практическое занятие № 14,15 Определение отличий в труде руководителя и исполнителя из предложенных практических ситуаций

Контрольные вопросы

1. Достаточно ли одних профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?

Практическое занятие № 16 Оценка качества труда исполнителя в конкретных производственных условиях

Контрольные вопросы:

1. Какие вопросы решает анализ качества труда исполнителя на предприятии?
2. Назовите методы, применяемые при анализе качества труда исполнителя.
3. Какие приемы используются при анализе качества труда исполнителя?
4. В чем заключается сравнительный метод?
5. В чем суть сопоставительного метода?
6. Дайте характеристику дедуктивному методу.
7. В чем заключается индуктивный метод?

Тестовые задания открытого и закрытого типа

Ключи правильных ответов выделены жирным шрифтом

1. Совокупность непромышленных предприятий, организаций, фирм и компаний, занятых добычей и переработкой рыбы называется :

а) рыбная промышленность

б) рыбная отрасль

в) рыбный комплекс

г) рыбное хозяйство

2. Рыбопромышленный комплекс включает :

а) базы, компании рыбопромысловых флотов

б) комбикормовую промышленность

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.12/37

в) сельское хозяйство

г) лесное хозяйство

3. Предмет труда, на добычу или производство которого затрачен человеческий труд :

а) сырье

б) сырьевой материал

в) природные ресурсы

г) рыба – сырец

4. Для рыбного хозяйства внутренних водоемов характерны недостатки и трудности формирования рыночной экономики.

Перечислите их :

а) _____

б) _____

в) _____

а) высокий уровень затрат на топливно-энергетические ресурсы

б) транспортные расходы

в) неадекватный рост стоимости материально-технических товаров реализуемой рыбной продукции

5. Технический уровень используемого отечественного оборудования характеризуется следующими параметрами . (перечислить их под пунктами а) и б) :

а) _____

б) _____

а) коэффициентом износа основных производственных фондов береговой базы рыбной промышленности

б) уровнем механизации производства на судах

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.13/37

6. Перечислите некоторые функции отражающие уровни управления :

Ответ:

Управление участком , цехом, филиалом, предприятием, объединением, экономикой города, края, республики, страны

7.Почему необходим анализ процессов производства в рыбохозяйственном комплексе ?

а)

б)

Ответ:

- а) так как взаимодействует с макросистемой ПРИРОДА и ОБЩЕСТВО**
- б) управление происходит на всех уровнях (федеральном, региональном и на уровне предприятия**

8 Чем занимается рыбохозяйственный комплекс ?

а)

б)

в)

г)

- а) выявление и оценку биологических ресурсов
- б) определение сырьевой базы океанического рыболовства
- в) определением сырьевой базы внутренних водоемов страны
- г) охраной запасов водных биоресурсов и воспроизводством гидробионтов

9. Выбрать правильное определение для понятия «СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ» :

- а) соотношение функций и действий
- б) организационное строение аппарата

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.14/37

в) совокупность органов управления

10. Какие три взаимосвязанных элемента включает в себя процесс воспроизводства рабочей силы :

- 1). Производство рабочей силы?
- 2). Распределение рабочей силы
- 3). Потребление рабочей силы

11. Рынок труда - это рынок ресурсов труда как товара, равновесная цена и количество которого определяется взаимодействием спроса и предложения.

Охарактеризовать предложенное определение рынка труда во всем многообразии его функций :

- 1). _____
- 2). _____
- 3). _____

- 1). Рынок труда - это «биржа труда»
- 2). Рынок труда - это отражение жизни общества
- 3). Рынок труда - это динамичная , постоянно изменяющаяся

Категория

12. Для планирования, программирования и прогнозирования в рыбном хозяйстве применяют систему экономических показателей и нормативов. Их дифференцируют на сводные и прямые. Выберите сводные показатели из предложенных :

- а) прибыль**
- б) себестоимость
- в) мера
- г) темпы роста

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.15/37

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ ПМ 04, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ НА ЭКЗАМЕНЕ В 6-М СЕМЕСТРЕ.

Пакет экзаменуемого

Вариант №1

Задание:

Сергей Сакуров работала на крупном высоко-технологичном предприятии, но в связи с финансовым кризисом в стране Сергей и другие его сослуживцы были уволены. Сергею пришлось искать другую работу, но усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Сергей понимал, что найти себе место в рыночном производстве можно, ответив на вопрос: кому и что он может предложить, за что хорошо заплатят? Сергей стал составлять список сфер жизни, в которых нужды людей не удовлетворены вообще или удовлетворены недостаточно хорошо. Составленный Сергеем список проблем возрастал, когда он случайно натолкнулся на объявление в газете о возможности заняться ремонтом бытовой техники. Вскоре Сергей уже ремонтировал холодильники, и дела у него пошли хорошо. Затем он решил основать собственное дело. Тогда не придется нервничать в поисках работы, он станет сам себе хозяином и начальником. Правда, он пугался полной самостоятельности. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали о деятельности Сергея Сакурова и его частного предприятия «Дом». Некоторые попросту были рады переложить на него все свои заботы по поддержанию техники в рабочем состоянии, другие перешли к нему из профессиональных фирм. К концу первого года самостоятельной работы Сергей уже знал: он сможет заработать на жизнь. Он стал расширять круг своей деятельности. Дело шло хорошо, и Сергей нанял себе в помощь двух работников, подумывал и о дальнейшем расширении дела.

Вопросы:

1. Какие проблемы возникают у клиентов Сергея Сакурова? Насколько он в состоянии помочь им решить их? Каким образом клиенты Сергея скорее всего будут оценивать качество его работы?
2. Какие функции управления он должен взять под свой контроль и реализацию? Что вероятнее всего потребует прогнозирования и планирования?
3. Какое оборудование может понадобиться Сергею? Подумайте, какое решение по инвентарю и запасам он должен систематически принимать?
4. Какие виды текущего ремонта приходится выполнять Сергею?
5. Насколько важна для работы Сергея гарантия качества? (Объясните подробнее.)
6. Каковы могут быть преимущества каждой из альтернатив, которые Сергей принимал во внимание, обдумывая следующие проблемы: работать на организацию или на самого себя? Расширять свое дело или нет?
7. Какие проблемы могут возникнуть у Сергея с конкурентами?

Оцениваемые компетенции: ПК 3.1; ПК 3.2; ПК 3.3, ПК 3.4

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №2

Задание:

«Электроник» является составной частью большой промышленной группы (ПГ), имеющей собственные предприятия в таких разных отраслях, как электроника и вычислительная техника, индустрия обслуживания. До последнего времени чистая прибыль ПГ стабильно возрастала на 1,5% в год. Поскольку контроль столь многопрофильных организаций сложен, главное управление ПГ сделало правилом твердо полагаться на финансовые показатели своих отделений как на относительно простой индикатор качества производственного управления. Упор на финансовые показатели позволил ПГ сравнивать положение в своих отделениях и быстро находить отстающие. Общие финансовые цели

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.16/37

едины для каждой организации, причем наиболее важным является достижение 1,5% чистого годового дохода. В случае невыполнения этих целей предприятия ликвидировались. «Электроник» выпускает особый тип устройств, которые используются на военных и гражданских предприятиях. Устройства отличаются высоким качеством, должны соответствовать жестким требованиям заказчика и вследствие этого очень дороги. Однако покупатели готовы оплатить высокую стоимость устройств в случае, если в дополнение к своим специфическим запросам они получают от «Электроника» не только изделия с требуемыми характеристиками, но и отличный сервис. Большинство устройств «Электроника» выпускалось по предварительному заказу, и по каждому из них устанавливалась договорная цена. Иногда это приводило к изменению характеристик, а, следовательно, и цен. Все это требовало времени и дополнительных затрат. Принятие решения о покупке могло тянуться по полгода и даже год. «Электроник» принял решение вывести устройства на новый рынок (новый для «Электроника»). Это был рынок для устройств, которые использовались в бытовой и промышленной продукции. В качестве примеров потребителей на этом рынке можно назвать производителей компьютеров, бытовой техники, автоматов для пищевой промышленности и др. «Электроник» понимал, что устройства, требующиеся для бытовой и промышленной продукции, должны отличаться от тех, которые «Электроник» производил раньше. Также, для того чтобы успешно воспользоваться открывающимися возможностями, нужно изменить производственную структуру. Свою реорганизацию «Электроник» начал с инженерно-технического отдела. Были наняты новые инженеры-проектировщики и дизайнеры, хорошо ориентирующиеся в бытовых устройствах. Были разработаны планы изменения технологии производства оборудования, которые завершились строительством нового здания, где разместилось производственное оборудование для выпуска бытовых устройств. Проблема состояла в том, что до сих пор «Электроник» о новых рынках – бытовом и промышленном – знал очень мало и имел информацию только о небольшом количестве потребителей и предлагал им весьма ограниченный выбор продукции. Нужно было время на разработку новых изделий. Более того, поскольку область бытовой и промышленной продукции была абсолютно новой для «Электроника», почти не было информации о конкурентах и альтернативной продукции рынка, необходимо было выяснить, какие преимущества будет (если будет) иметь продукция «Электроника» перед товарами конкурентов. Изучение рынка следовало активизировать, потому что «Электроник» был на пороге внедрения своей продукции в новой области применения. Это касалось не только иной стандартизации, но и изменения времени доставки товара, которое диктовалось спросом. Если покупатели военного оборудования могли ждать поставку в течение восьми недель, то на бытовом рынке – не более 48 ч с момента заключения сделки. «Электронику» пришлось быстро освоить организацию хранения и учета новой продукции. Впервые «Электроник» издал каталог цен на свою бытовую продукцию. Если в военной промышленности товарный знак «Электроника» был известен и пользовался хорошей репутацией, то на промышленно-потребительском рынке об «Электронике» практически не знали. Услышав о ранее неизвестных устройствах «Электроника», покупатели могли предположить, что они очень дороги и, вероятно, сверхсложны в эксплуатации. «Электронику» предстояло завоевать репутацию конкурентоспособного предприятия, производящего в больших объемах и по достаточно низкой цене различные типы продукции, довольно простые в эксплуатации. Шагом вперед был удачно подобранный штат сотрудников. Затраты на развертывание производства новых изделий еще не обратились в реальную прибыль, но дело сдвинулось с мертвой точки. Сделано многое – организована новая группа проектировщиков, построено помещение для производства новых устройств, склад, реорганизован отдел сбыта, выпущен каталог цен и началось вложение денег в рекламу. Результаты всей этой деятельности не за горами.

Вопросы:

1. Исходя из приведенной информации, проанализируйте деятельность предприятия.
2. Сформулируйте систему целей и стратегий промышленной группы.
3. Разработайте структуру производственной стратегии «Электроника».

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет

Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

*Документ управляется программными средствами 1С: Колледж
Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся в 1С: Колледж*

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.17/37

Вариант №3

Задание:

Конкурентоспособность и экономичность в настоящее время является преобладающим фактором в работе производственных предприятий и особенно высокотехнологичных производств. Эта тема актуальна и для компании «Ремстрой», которой предстоит решить проблемы эффективности, если она хочет достичь запланированных стратегических целей. Критерием продукции была цена, которую устанавливали заказчики. В будущем предполагалось выпускать высококонкурентный тип продукции, который не зависел от заказчика, контролирующего его цену. Чтобы сохранить конкурирующую позицию в, необходимо было сделать стратегические изменения для расширения торговли на международном рынке и для исследования рынка покупателей не только в государственном, но и в частном секторе. В промышленности в целом наблюдался спад, который и вынудил проводить эти стратегические изменения. В первую очередь изменения в компании коснулись организационной структуры, разделенной на производственные отделения. Каждое производственное отделение стало независимым центром, а центральная дирекция использовалась как банк, предлагая отделам фонды по рыночной цене. Внутри отделений существовали такие же обязанности центра применительно к техническим и инженерным структурам. Внутри центральной дирекции была введена должность заместителя главного директора по производству, обязанности которого позволяли передавать и децентрализовать все операционные части общих производимых программ. Отделения были традиционно эффективными центрами, конфликтные отношения были урегулированы путем введения трансфертных цен. Необходимые требования по созданию взаимодействия внутри предприятий компании для разных сторон проекта были включены в обязанности управляющего проектом. В то же время постоянные и переменные издержки увеличились, и прогрессивный рост формальной независимости внутри отделений не соответствовал росту управленческой способности и ответственности. У руководителей проектов не было надлежащих обязанностей, статуса и даже возможностей для профессионального обучения в области экономики и финансов. В действительности они не взяли на себя ответственность по тем аспектам, которые влияли на эффективность и снижение издержек, и не владели набором управленческих инструментов, чтобы обеспечить значимость проекта и эффективное управление им. Фактически до того момента их обязанность состояла в исполнении функции связующего органа с внешними партнерами. Одно из стратегических средств, с помощью которого компания может работать, чтобы получить от системы желаемые результаты, – это значительное изменение обязанности менеджеров проекта и введение новой организационной структуры. Главный менеджер по планированию пытался изменить обязанности для менеджеров проекта, ради которых этот проект был спланирован, чтобы расширить аналитическую роль управляющего проектом и децентрализовать координационную деятельность путем создания тех инструментов, которые увеличивают значимость основных проектов. Была установлена определенная ответственность, которая изменяла и увеличивала функции менеджеров проекта. К традиционным функциям планирования и контроля были добавлены требования текущего управления и предложены новые обязанности. Была также разработана система новых обязанностей менеджеров проекта. В этом случае менеджер проекта несет всю ответственность за оперативную и коммерческую базу проекта, а также за экономическую и финансовую ситуацию. На него также возлагается ответственность за эффективность проекта и достижение быстрых экономических результатов. Из координатора проекта менеджер проекта стал управляющим директором независимого бизнеса на весь период реализации проекта (5-7 лет). Внутри производственного отделения вводилась должность производственного менеджера по управлению контрактом, который мог иметь те же функции, что и менеджер проекта в общей схеме контракта, но с делегированием полномочий от менеджера проекта.

Вопросы:

1. Сформулируйте систему факторов, определяющих деятельность организации и производственных отделений.
2. Покажите возможности и ограничения структур производственных отделений.
3. Укажите, какова роль структур в процессе изменений в организации.
4. Назовите причины непринятия проекта.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.18/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №4

Задание:

Организации «Блюкросс» действуют как некоммерческие организации по оказанию услуг в сфере технического обслуживания отдельным лицам и группам служащих. Условия деятельности организаций, предоставляющих подобные услуги, характеризуются высоким уровнем конкуренции. Важной отличительной чертой организаций «Блюкросс» является то, что они – посреднические организации, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости технического обслуживания, а просто оплачивающие его. Одной из основных причин озабоченности руководителей программ по техническому обслуживанию было то, что в последнее десятилетие рост стоимости этого обслуживания значительно превосходил темпы инфляции. Частично этот рост объяснялся более высокой стоимостью новой техники, оборудования, комплектующих. Вместе с тем у персонала «Блюкросс» нет ни экономических, ни каких-то других стимулов для учета экономической эффективности своего труда. Основная их цель – отремонтировать и восстановить технику. Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, «Блюкросс» нужно было разработать стратегический план удовлетворения потребностей клиентуры. Организация предоставляла два основных вида услуг. Первый вид услуг – срочная обработка заявлений клиентов. Это означало быстрое, без каких-либо проволочек оказание услуг по разумным ценам. Для этого нужно было организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Эта внутренняя эффективность должна была обеспечиваться с учетом общих эксплуатационных расходов, уровня административных расходов (коммерческих, финансовых, управленческих, накладных и т. д.). Второй вид услуг заключался в том, что нужно было найти метод для сдерживания темпов роста стоимости ремонтного обслуживания, предоставляемого клиентам организации «Блюкросс». Это была особенно трудная проблема, поскольку работники традиционно были против любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно организации «Блюкросс» располагались в городских районах, оперативную работу вел централизованный аппарат работников. Значительный объем ремонтных работ выполняли работники, нанимавшиеся из этих же городских районов. Характерной чертой этих городских работников был довольно низкий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров и высокий уровень прогулов. Работа была монотонной и утомительной, перспектив перевода на какую-нибудь более интересную работу не было. По мере расширения использования ЭВМ для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Во-первых, было установлено, что есть довольно большая категория относительно хорошо подготовленных работников, проживающих в местных пригородах, которые не хотели ездить на работу в город и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Во-вторых, в «Блюкросс» поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы могут работать более эффективно, чем большие группы. Для этого «Блюкросс» должен был модернизировать целый ряд должностей, переделать должностные инструкции и квалификационные характеристики и, может быть, переобучить некоторых руководящих работников. Кроме того, традиционный стиль руководства в организации характеризовался высокой степенью централизации и относительно небольшим делегированием прав.

Вопросы:

1. Как вы определите эффективность работы организаций типа «Блюкросс»?
2. Какие мероприятия по подготовке трудовых ресурсов необходимо провести для успешного комплектования штатов организации «Блюкросс» при осуществлении рассматриваемых в тексте стратегий?
3. Как бы вы разработали службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности?
4. Какие основные информационные системы потребуются для управления производительностью в новых условиях работы организаций «Блюкросс»?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет

Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.19/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №5

Задание:

Одна из крупнейших компаний страны по производству изоляционных материалов в условиях быстрого роста почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки перегрузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране. Заводы выпускали изоляционные и звукоизоляционные материалы. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприятий на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов. Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Кроме того, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем эти расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости. Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и окупаемых сроков поставки. Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов. Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки поставки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться лишь самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили аннулирование лишних заказов. Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании. Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах. Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании. При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределения заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой остановке производства. Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришло к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств. Для успешной разработки такой системы управления необходимо было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках. Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.20/37

создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Для этой службы нужно было приготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т. д. Кроме того, поскольку в систему прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

Вопросы:

1. По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами?
2. В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения?
3. Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?
4. Какую систему вознаграждения вы предложили бы для:
 - а) работников службы маркетинга;
 - б) управляющих заводов;
 - в) плановиков?
5. Дайте определение оценки степени производительности труда представителей каждой из указанных выше групп.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.22/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №8

Задание:

На примере Вашего производства проанализируйте шаги, которые сделаны и могут быть сделаны, чтобы деятельность производства была ориентирована на интегрированный процесс создания продукта с циклом «заказы клиентов – поставка заказчику». Проанализируйте внешнюю среду с целью выявления пожеланий и потребностей клиентов. Ответьте на вопросы:

1. При каких условиях клиенты сделали бы заказ на товары/услуги Вашего предприятия?
2. Что хотят купить клиенты?
3. Как можно удовлетворить запросы клиентов?

Сформулируйте систему факторов конкуренции по оценке продукции предприятия клиентами (потребителями): низкая цена товара (услуги), качество товара (услуги), своевременное получение заказа, отличительные свойства товара (услуги), другие. Какое сочетание факторов конкуренции позволит привлечь клиентов к продукции Вашего предприятия?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.23/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №9

Задание:

На примере Вашего производства определите ключевые процессы на предприятии, основанные на восприятии и распределении обязанностей. К примеру, процесс управления цепью поставок, выставление заявок на тендер, порядок разбора жалоб. Выберите высокоуровневый процесс, являющийся основным в Вашем отделе. Каковы затраты на процесс и отдача от него? Определите, кто должен обладать полномочиями и нести ответственность за улучшение процесса. Составьте план фактического развития процесса, а не представленного документами. Не вдавайтесь чрезмерно в детали. Определите показатели для процесса, которые должны быть простыми в оценке, приемлемыми для клиентов и сочетаться с деловой стратегией таким образом, чтобы не противоречить другим основным критериям процесса, существующим внутри производства и организации. Это могут быть либо критерии внутри процесса (оценка определенной части процесса), либо критерии конечного результата.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.24/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №10

Задание:

Крупная международная компания по производству широкого ассортимента продукции решила внедрить автоматизированные системы планирования производства, управления запасами и распределительной сетью. Это должно было обеспечить оптимальное по экономическим показателям управление производительностью, сократить затраты времени управляющих на планирование и поиск выходов из кризисных ситуаций, возникавших то в результате недостатка какой-либо продукции, то в результате ее перепроизводства, то из-за разбалансированности материально-технических запасов. Компания работала весьма рентабельно и по ряду ключевых продуктов владела основной частью рынка. Высшее руководство компании одобрило план капиталовложений на создание крупных новых производственных мощностей для выпуска новой перспективной продукции на потребительский рынок, на котором раньше эта компания не выступала, так как прогноз указал на наличие на этом рынке растущего спроса. Приблизительно спустя год после завершения строительства и ввода в эксплуатацию новых производственных мощностей, вице-президент по финансовым вопросам, подразделение которого отвечало и за затраты, связанные с материально-техническими запасами, объявил, что в запасах, предназначенных для производства ряда новых продуктов, заморожены значительные капиталы. Он подсчитал, что на складах хранится огромное количество одного из нового вида продукции. При проведении полной инвентаризации по всей компании были вскрыты и другие факты диспропорций. В то же время, руководство службы маркетинга жаловалось, что часто у них не хватает наличных запасов для проведения рекламных кампаний даже по традиционным товарам фирмы. Такие кампании обычно предусматривали значительные затраты на рекламу и распродажу на месте рекламируемых материалов и экспонатов выставок. Кроме того, было установлено, что как потребители, так и розничные торговцы обычно были весьма недовольны нехваткой рекламируемой продукции. Руководители производства утверждали, что они выпускают продукцию в объемах, весьма близких к тем, которые дает прогноз сбыта, причем в производстве они проводят стратегию минимальных производственных затрат. Если возникли какие-то проблемы, то пусть отчитываются те, кто составлял эти прогнозы. Дальнейшее обследование, однако, показало, что в производстве скопились большие объемы незавершенной продукции. Руководители заводов утверждали, что это позволяет им более гибко реагировать на неожиданные изменения спроса, поскольку многие виды продукции выпускались на основе одних и тех же полуфабрикатов. Кроме того, мастера производственных участков с гордостью отмечали, что это позволяет им выпускать более крупные партии отдельного типоразмера без переналадок производства, что дает значительную экономию. Прогнозы рынка готовил персонал центрального аппарата корпорации. В этой работе принимали участие экономист, специалисты по статистике и системному анализу. Они использовали данные долгосрочных тенденций сбыта продукции компании, данные по темпам роста тех рынков, на которых выступала их компания, различные прогнозы, подготовленные правительственными учреждениями и университетами, данные коммерческих отделов и отдела маркетинга о новых компаниях на рынках, рекламных кампаниях, предполагаемых действиях конкурентов. Группа разрабатывала свой прогноз и отдавала его на утверждение руководству службы маркетинга, после чего прогноз становился официальным документом и спускался в различные подразделения для разработки соответствующих планов. Аналитическое сопоставление прошлых прогнозов с реальными объемами продаж показало, что отклонения были весьма небольшими. Таким образом, имевшиеся материалы говорили о том, что прогнозисты, видимо, не несут ответственности за возникшие диспропорции в сфере материально-технических запасов. В итоге, каждая организация считала, что выполняет работу так, как она видит свои задачи, и поэтому для расследования причин ситуации, приведшей к проведению полной инвентаризации, нужно было пригласить независимого консультанта.

Вопросы:

1. Что будет, если прогноз окажется неверным? Каковы возможные последствия влияния такой ошибки на производительность в различных частях компании — службе маркетинга, производстве, финансовой, плановой службе и т.д.?
2. Как бы вы измерили производительность труда работников отдела маркетинга? Как связано ваше определение с описанными в тексте кампаниями по продвижению продукции на рынки?
3. Как влияют различные виды упомянутых материально-технических запасов на общую производительность компании?
4. Какие изменения внесли бы вы в планирование производства, чтобы улучшить производительность компании? Объясните причины?

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.25/37

5. Как вы будете оценивать работу отдельных руководителей заводов в будущем?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание

2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет

Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №11

Задание:

Многие организации создают группы для принятия решений по различным вопросам — от найма сотрудников до разработки и продвижения на рынок новых изделий. Фирма «Горизонт» пользуется этим методом давно. Группа управления собирается раз в две недели, чтобы рассматривать различные вопросы, связанные с планированием, кадрами и распределением ресурсов. Недавно была создана должность директора по развитию, который входит в состав группы управления фирмой. Группа была очень озабочена тем, чтобы на эту должность попал наиболее подходящий человек, т.к. директор по развитию отвечает за разработку и реализацию планов, стратегию маркетинга и ведение дел. Он несет также ответственность за поддержание нормальных отношений фирмы с потребителями. Группа управления сначала попросила других руководителей высшего ранга предложить кандидатуры на этот пост и дать сведения по их квалификации и заинтересованности в работе такого рода. Затем состоялся «мозговой штурм». Целью последнего стало составление списка кандидатов. Хотя члены группы имели разные мнения о квалификации предложенных кандидатов, на время составления списка группы об этом временно «забыли». По завершении «штурма» вице-президент попросил каждого члена группы собрать все возможные сведения о каждом из кандидатов, попавших в список. Совещание с целью сужения списка претендентов на должность назначили через неделю. На этом совещании члены группы начали высказывать свои предпочтения. Несмотря на различия в подходах и предпочтениях, группа в течение часа смогла сократить список с десяти до пяти человек. После совещания вице-президент встретился с начальниками оставшихся пяти претендентов и сообщил им, кого именно решила проинтервьюировать в связи с вакантной должностью группа управления. Некоторые из этих начальников негативно восприняли новость о своих подчиненных, а другие были полны энтузиазма. Директор по кадрам организовал одночасовые собеседования кандидатов с каждым из членов группы управления. По завершении интервьюирования было собрано совещание для выбора наилучшего кандидата. Группа управления ставит условием согласие всех своих членов с окончательным выбором кандидата. Выбранный, в конечном счете, кандидат вполне может не быть номером один для каждого члена группы, а раз так, он может не быть номером один для любого члена группы. Тем не менее, каждый должен принять общее решение и согласиться с ним. Когда группа собралась, чтобы сделать окончательный выбор, два кандидата из пяти отсеялись очень быстро, поскольку им не хватало опыта такого рода, который, по мнению группы, на данном месте обязателен. После часового обсуждения группа согласилась переместить в конец списка еще одного претендента. По мнению группы, претендент не имел особой склонности к управлению с привлечением рядовых работников, и его действия могли оказаться неэффективными в условиях Центра, где привлечение всех к участию в управлении было принципом. В конце концов, группа разделилась между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых был хорошо подготовлен для должности и хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены группы обсуждали квалификационные показатели и управленческий стиль каждого из двух этих людей. Наконец, решение было принято. Все члены группы были им удовлетворены, а кандидату предложили занять новое место.

Вопросы:

1. Что вы думаете о процессе принятия групповых решений, практикуемом в «Горизонт»? Считаете ли вы, что процесс обеспечивает нечто большее, чем просто принятие хороших решений?
2. Какую роль должны играть разные стили обмена информацией в ходе совещаний группы? Как могут сказываться на таких совещаниях разного рода барьеры на пути обмена информацией?
3. Считаете ли вы, что решение, принятое группой, лучше или хуже того, которое мог принять вице-президент в одиночку? Что вы скажете о затратах времени на принятие решения?
4. Каковы потенциальные моральные и материальные выгоды принятия групповых решений?
5. Какого рода решения в наибольшей мере соответствуют групповому процессу? Каким решениям этот

Документ управляется программными средствами 1С: Колледж

Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся в 1С: Колледж

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.26/37

процесс противопоказан?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет

Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №12

Задание:

Фирма «Рас» является крупнейшей розничной компанией по продаже технологичного оборудования. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Рас» пополнять запасы магазинов и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам. Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали. Эта политика дает возможность привлекать покупателей. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки. Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Рас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже технологичного оборудования. В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Рас» могла закупать достаточное количество товаров, пользующихся высоким спросом, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Вопросы:

1. «Базовая формула» фирмы «Рас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля?
2. Как эта политика помогает «Рас» в формулировании целей?
3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как на отечественном рынке?, почему?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет

Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.27/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №13

Задание:

«Экспресс» занимается срочной доставкой комплектующих в России и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах России и 15 городах Европы. Из-за быстрого развития транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации. «Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя. Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 работников, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров. Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистические исследования, когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штатного персонала в расчете на 1 млн. руб. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. руб. это различие составляет 500 работников штатного аппарата. Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламно-мобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей, была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

Вопросы:

1. На сколько серьезно озабочена фирма «Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?
2. Много или мало иметь пять уровней управления между неруководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?
3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.28/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №14

Задание:

Десять лет назад командование предприятием «Сфера» осуществлялось из рук вон плохо. Росло число аварий, сопряженных с разрушением дорогостоящего оборудования. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим оборудование, было очень плохое. Недавно новым директором предприятия стал А.В. Кондратьев. Кондратьев установил, что основные проблемы управления связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок техники была слишком бюрократизирована. Вначале бригадир должен был осмотреть технику и сообщить в центральное подразделение технического обслуживания. Центральное подразделение техобслуживания должно было затем сообщить в электротехнические мастерские, которые затем высылали электриков в цех. Если при этом возникала необходимость в каком-либо другом специалисте (а чаще всего так и бывало) — вновь нужно было осуществить серию телефонных звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные телефонные звонки. Проблемы состояли не только в том, что для ремонта требовалось много времени. Ужасающим было и качество ремонта. Первое, что сделал Кондратьев, — перестроил все управление на основе небольших структурных единиц. Он влил также в каждую ремонтную бригаду техников из соответствующих служб технического обслуживания. Эти сотрудники служб техобслуживания стали работать после этого только в своем закрепленном цеху. Кроме того, они стали подчиняться прежде всего начальнику цеха, и уж во вторую очередь руководству центральной диспетчерской станции техобслуживания. Вначале сотрудники противились переменам. Но скоро на первый план стали выдвигаться сильные личности. Если раньше специалист службы техобслуживания был лишь одним из многих, не пользовавшегося признанием и уважением со стороны, то новая структура усиливала в нем чувство личной заинтересованности в обеспечении надлежащего состояния оборудования. Частота аварий уменьшилась, почти полностью исчезли аварии, обусловленные плохим техобслуживанием.

Вопросы:

1. Новая организационная структура техобслуживания больше похожа на механистическую структуру или на адаптивную?
2. Присущи ли новой организации характеристики децентрализованной структуры?
3. Рассмотрите децентрализацию предприятия с учетом конкретных преимуществ централизованных и децентрализованных структур.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.29/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №15

Задание:

Предприятие «Электрик Плюс» — это дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Электрик». Предприятие имеет более 670 служащих, связанных с различными видами технической деятельности. Эти виды деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, учет, планирование. Децентрализованная структура предприятия, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако директор отмечает, что у предприятия есть три вида рычагов управления. На верхнем уровне «Электрик Плюс» использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления — это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня управления, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров. Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных процедур отчетности.

Вопросы:

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Необходим ли контроль в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.30/37

Пакет экзаменуемого

Вариант №16

Задание:

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах. Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм». Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу *«Уолл Стрит Джорнэл»*, «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако, ждут не дожидаясь, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Вопросы:

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №17

Задание:

Корпорация «Ремингтон» производит электроприборы «Ремингтон». На протяжении последних 12 лет все усилия корпорации были направлены на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электроприборов «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение

Документ управляется программными средствами 1С: Колледж

Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся в 1С: Колледж

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.31/37

компании на рынке электроприборов начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. Когда пришел новый директор, он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производств и уволил большую часть инженеров. Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», новый директор взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых директор не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования. Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электроприборы. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон» помогли также и другие новации маркетинга, такие как гарантия возврата денег.

Вопросы:

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из стилей руководства использовал новый директор?
2. Какова была ориентация деятельности нового директора: на работу или на человека?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №18

Задание 1.

В годы становления компании «Протон» особое внимание уделялось человеческим ценностям. Компания характеризовалась устойчивой репутацией внимательной к людям и новаторской организацией. В дальнейшем «Протон» отстал от темпов развития технической промышленности. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Для решения проблем были собраны консультанты и аналитики, чтобы проанализировать состояние компании и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации. После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются. Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить.

Чтобы повысить конкурентоспособность «Протона», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда. Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства

Документ управляется программными средствами 1С: Колледж

Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся в 1С: Колледж

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.32/37

компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей. Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников, которые являются носителями стержневых ценностей компании. Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы:

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?
3. Обсудите метод участия сотрудников «Протона» в управлении переменами.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. *Внимательно прочитайте задание*
 2. *Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет*
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.**

Пакет экзаменуемого

Вариант №19

Задание 1.

Крупная промышленная компания оказалась в ситуации, где конкуренция навязывала новую идеологию сокращения затрат. Традиционно карьера руководителя в компании следовала заданному шаблону. Мастера и руководители первого уровня приходили в основном из рядов служащих самой компании, часть из них набирали из выпускников колледжей и университетов, либо вербовали в родственных отраслях промышленности. Существовала общая установка на продвижение своих служащих или служащих родственных компаний. Большая часть низовых звеньев управления была заполнена выходцами из числа своих служащих, которые имели отличные технические знания, но слабую подготовку в вопросах управления, хотя компания проводила широкие программы обучения и поощряла учебу своих служащих за пределами компании по академическим программам. Многие служащие считали, что о компании судят по тому, насколько хорошо она обслуживает клиентов, а размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования служащих исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Никакой конкуренции не было. Во многих случаях это означало, что реакция руководства на возникающие проблемы обслуживания клиентов сводилась к увеличению ресурсов — чаще всего количества служащих, до уровня, обеспечивающего желательное качество обслуживания. Кроме того, при возникновении сложных технических проблем компания могла воспользоваться ресурсами других подразделений промышленности, теперь же возникла необходимость развивать технические знания в ряде областей. Вместе с тем, компания получила право действовать и конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях. Это означало, что она должна была создать новую корпоративную культуру, где ценились бы риск, конкуренция и, как составная часть, осознание значимости фактора затрат. Стратегический план компании включал в себя ряд весьма важных задач для персонала, управляющего человеческими ресурсами. Цель заключалась в том, чтобы сократить численность служащих, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания и затрат. Было принято решение сократить количество уровней управления хотя бы на один. Возникла необходимость повышения уровня «предпринимательских» навыков служащих и руководителей и обеспечения соответствующего обучения руководителей в новых условиях конкуренции. Сокращение численности можно было провести несколькими способами. Большое количество служащих было в предпенсионном возрасте. Однако очень многих пришлось и увольнять. Это было особенно трудно, поскольку обстановка прошлого породила у многих служащих чувство пожизненной гарантированной занятости. Ряд трудных проблем возник при подготовке руководителей для работы в новых условиях конкуренции. К примеру, можно назвать проблему направления служащих на курсы в условиях, когда им угрожало увольнение. Кроме того, традиционная

Документ управляется программными средствами 1С: Колледж

Проверь актуальность версии по оригиналу, хранящемуся в 1С: Колледж

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.33/37

система оплаты труда не предусматривала вознаграждения за те характеристики, которые потребовались в новых условиях, — умение рисковать, маркетинг и торговля в условиях конкуренции, создание новых продуктов и т.д. Основными проблемами, вставшими перед компанией в области человеческих ресурсов, были следующие: 1. Увольнение большого количества давно работавших служащих с квалификацией, соответствующей прежнему стилю работы и не отвечающей новым требованиям. Компания не имела опыта проведения больших сокращений, особенно за счет профессионалов и административных работников. 2. Служащим, вышедшим на пенсию, компания выплачивает пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения, численность активных пенсионеров должна была возрасти, что, в свою очередь, должно было привести к расширению отдела социального обеспечения. 3. Нужно было направить на переподготовку большое количество служащих различных уровней, чтобы они овладели навыками работы в условиях конкуренции. 4. Чтобы скомпенсировать исключение одного или нескольких уровней из иерархии управления, нужно было умело провести соответствующую реорганизацию. При этом возникали и дополнительные острые вопросы: какой из уровней следует исключить, что делать с руководителями, занимавшими эти должности и т.д. 5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании. Критерии повышения зарплаты, премирования и продвижения по службе нужно было построить на новых принципах.

Вопросы:

1. Какие ключевые факторы необходимо учесть в процессе планирования человеческих ресурсов?
2. Какие важнейшие качества потребуются для управления человеческими ресурсами во время реорганизации и изменения идеологии компании? Какие из них, по вашему мнению, стоит сохранить и после завершения реорганизации?
3. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности служащих и как бы вы измеряли эту деятельность?
4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?
5. Какие изменения произойдут в поощрительной системе компании?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменующегося

Вариант №20

Задание 1.

Заполните аналитическую таблицу по выявлению влияния факторов экономической среды на деятельность отрасли и вашей организации. Используйте методику составления и анализа экспертных оценок. В таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы. Каждому фактору дается: оценка его важности для отрасли по шкале: 3 — сильная важность, 2 — умеренная важность, 1 — слабая важность; оценка влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — не влияет. После заполнения таблицы необходимо сделать выводы о наибольшем положительном и отрицательном влиянии на деятельность организации отдельных переменных факторов среды.

Влияние экономической среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Общий уровень экономического развития				
Система налогообложения и качество законодательства				
Уровень развития конкурентных				

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.34/37

отношений				
Масштабы правительственной поддержки отрасли				
Общая конъюнктура национального рынка				
Система ценообразования				

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №21

Задание 1.

Для расширения своего рынка сбыта предприятие решило обновить продукцию технического назначения. Вскоре спрос на продукцию превзошел предложение. Предприятие снизило цены на свою продукцию примерно на 30 %. Снижение цены на 30 % принесло предприятию быстрое получение прибыли. Некоторые специалисты считают это высокий риск. Принцип продаж, который использовало предприятие, способствовал рекламе, но не годился для позиционирования товара: фирма предлагала выгодную цену и настаивала на последующей покупке.

Вопросы:

1. Каковы глобальные и рыночные стратегии предприятия?
2. Какие направления товарной политики являются ключевыми для предприятия? Повлиял ли новый продукт на известность предприятия? В чем сущность риска для известности предприятия и положения его на рынке?
3. Какие способы коммуникационной политики Вы выявили в этой ситуации?
4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №22

Задание 1.

Фирма «Техносервис» образована в России в 1990 г. как товарищество с ограниченной ответственностью. Специализируется на торгово-посреднической деятельности в области бытовой техники. Ею были установлены связи с иностранными контрагентами из Канады и Болгарии. Партнеры проявили заинтересованность в товарах, предлагаемых фирмой «Техносервис». В ходе переговоров выяснилось, что иностранные партнеры согласны с предлагаемыми ценами на все виды

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.35/37

товаров. Фирма-конкурент предложила более низкие цены на такие же виды продукции. В решении вопроса о сертификации, выяснилось, что это займет три-четыре месяца и обойдется в крупную сумму. Но сертификат, выданный российским центром не признается на территории Канады. А на территории Болгарии признается. Товары было решено продать по цене, предложенной болгарской фирмой, так как ее вполне устраивали технические параметры продукции, регламентируемые ГОСТ бывшего СССР.

Вопросы:

1. На каком основании, по Вашему мнению, канадская фирма имела право требовать предъявление сертификата соответствия товара?
2. По какой системе и на соответствие, каким требованиям должна проводиться сертификация технических изделий?
3. Согласны ли Вы с тем решением, которое было принято фирмой «Техносервис»? Проанализируйте его с точки зрения управления.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №23

Задание 1.

Компания «Старт» специализируется на производстве технической продукции. Среди основных конкурентов на рынке выделяется семь-восемь фирм. Продажи товаров «Старт» организует через две крупные оптовые фирмы: «Фреш» распределяет товары среди розничных торговцев; «Вок» занимается реализацией через разветвленную сеть мелких оптовиков. Бесспорным лидером среди розничных фирм на рынке является «Корп». «Корп» завоевала безусловную популярность благодаря удачному ассортименту, умеренным и низким ценам. «Старт» считает, что поддержание тесных контактов с оптовыми и розничными торговцами позволяет ей гарантировать контроль над каналами сбыта. Используя систему бонусов, фирма добилась включения в ассортиментные списки почти всех магазинов производимых ею продуктов. Специалисты компании убеждены, что для успешного сбыта недостаточно разработать стратегию и программу продвижения и распределения, необходимо также изучить побудительные мотивы покупок и использовать их в рекламе на телевидении и в печати. Товары «Старта» позиционируются как «хорошие российские товары», олицетворяющие качество. Льготы правительства по защите российских производителей позволяют компании обеспечить прибыль в размере 8 % от оборота. У руководства фирмы появились следующие опасения:

- ликвидация торговых барьеров вызовет снижение цен на товары внутри страны;
- конкуренция усилится;
- изменится законодательство по безопасности технической продукции;
- возможно, потребуется новая техника.

Руководство компании предполагает, что в подобной ситуации потребуются новые усилия, чтобы защищать рыночную долю.

Вопросы:

1. Каковы основные элементы макро- и микросреды, оказывающие влияние на деятельность фирмы «Старт»?
2. Охарактеризуйте составляющие комплекса управления фирмы, отметив их положительные и отрицательные стороны. Какие аспекты управления, по Вашему мнению, необходимо улучшить и почему?
3. Какие рекомендации дали бы Вы руководству компании для упрочения ее позиций рынке.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.36/37

2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

Пакет экзаменуемого

Вариант №24

Задание 1.

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, что бы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания. Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, что бы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час., другой – с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже 5 смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены». Которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ППК 4,7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.*

Пакет экзаменуемого

Вариант №25

Задание 1.

В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений предприятия. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей предприятия – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными

МО-35 02 10-ПМ.04.ФОС	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
	ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РАБОТАМИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ ИЗ ВОДНЫХ БИОРЕСУРСОВ	С.37/37

частями и другими необходимыми материалами. Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели за исключением первого измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей. В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера. Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Вопросы:

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?
2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?
3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? если да, то какие? Подтвердите фактами.
4. Аргументировано объясните, почему группа «самооценки» проиграла?
5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп.
6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции.

Оцениваемые компетенции: ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3, ПК 4.4, ПК 4.5, ПК 4.6, ПК 4.7

Инструкция по выполнению задания

1. Внимательно прочитайте задание
 2. Вы можете воспользоваться учебно-методической и справочной литературой, имеющейся на специальном столе, персональным компьютером, выходом в интернет
- Максимальное время выполнения задания - 60 мин.

4 Сведения о фонде оценочных средств и его согласование

Рабочая программа учебного модуля ПМ.04 Организация и управление работами и деятельностью по оказанию услуг в области производства продукции из водных биоресурсов представляет собой компонент образовательной программы по специальности 35.02.10 Обработка водных биоресурсов.

Рабочая программа рассмотрена на заседании методической комиссии Монтажа, технического обслуживания и ремонта промышленного оборудования и Обработка водных биоресурсов (протокол № 9 от 14.05.2024 г.)

Председатель методической комиссии _____/С.Ю. Лаптев/.