ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
Сибирский колледж транспорта и строительства

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по профессиональному модулю

ПМ.02. Организация процессов по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств
МДК.02.02. Управление коллективом исполнителей

МДК.02.03 Организация автосервиса

программы подготовки специалистов среднего звена

23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей

Иркутск, 2022

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу
Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.
00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00
Подпись соответствует файлу документа

Фонд оценочных средств разработан в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по специальности среднего профессионального образования 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей, базовой подготовки, утвержденного приказом Министерства образования и науки от 09 декабря 2016 г. № 1568 и на основе примерной основной образовательной программы, для СПО ППССЗ, разработанной Федеральным государственным бюджетным учреждением дополнительного профессионального образования «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте» (ФГБУ ДПО «УМЦ ЖДТ»).
Зарегистрировано в государственном реестре примерных основных образовательных программ под номером: 23.02.07-180119. Дата регистрации в реестре: 19/01/2018. Реквизиты решения ФУМО о включении ПООП в реестр: Протокол от 15.01.2018 г.

РАССМОТРЕНО:
Цикловой методической комиссией специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей
«08» июня 2022 г.
Председатель: _____/Прыгунов А.А.

УТВЕРЖДАЮ:
Заместитель директора по УВР
_____/А.П.Ресельс
«09» июня 2022 г.

Согласовано:
Председатель ГАК, руководитель УПАТЦ ФГБОУ ВО ИрНИТУ
_____С.С. Насонов

РАЗРАБОТЧИКИ: Карелина К.С., преподаватель высшей категории, Сибирского колледжа транспорта и строительства ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения».
Прыгунов А.А., преподаватель первой категории, Сибирского колледжа транспорта и строительства ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения».

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ 4
1.1. Общие положения 4
1.2. Результаты освоения профессионального модуля, подлежащие контролю 4
1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы профессионального модуля 13
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ 18
2.1. Материалы для текущего контроля 18
2.2. Материалы для промежуточной аттестации 39

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1. Общие положения

Фонд оценочных средств предназначен для проверки результатов освоения профессионального модуля ПМ.02. Организация процессов по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей ФОС включает оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета и итоговой аттестации в форме экзамена квалификационного.

Итогом дифференцированного зачета является оценка в баллах:
5 – «отлично»; 4 – «хорошо»; 3 – «удовлетворительно»; 2 – «неудовлетворительно».

ФОС позволяет оценивать уровень освоения знаний и умений, компетенций по учебной дисциплине.

1.2. Результаты освоения профессионального модуля, подлежащие контролю

Результаты обучения (освоенные умения, знания, практический опыт)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Уметь:	
Планировать и осуществлять руководство работой производственного участка; Обеспечивать рациональную расстановку рабочих; Контролировать соблюдение технологических процессов и проверять качество выполненных работ; Анализировать результаты производственной деятельности участка; Обеспечивать правильность и своевременность оформления первичных документов; Рассчитывать по принятой методологии основные технико-экономические показатели производственной деятельности.	Экспертное наблюдение. Решение ситуационных задач.
Знать:	
Основы организации деятельности предприятия и управление им; Законодательные и нормативные акты, регулирующие производственно-хозяйственную деятельность; Положения действующей системы менеджмента качества; Методы нормирования и формы оплаты труда; Основы управленческого учета и бережливого производства; Основные технико-экономические показатели производственной деятельности; Порядок разработки и оформления технической документации; Правила охраны труда, противопожарной и	Экспертное наблюдение. Решение ситуационных задач.

экологической безопасности, виды, периодичность и правила оформления инструктажа.	
Иметь практический опыт в:	
Планировании и организации работ производственного поста, участка; Проверке качества выполняемых работ; Оценке экономической эффективности производственной деятельности; Обеспечении безопасности труда на производственном участке.	Экспертное наблюдение. Решение ситуационных задач.

Результаты обучения (освоенные ОК и ПК)	Основные показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения (с применением активных и интерактивных методов)
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам.	– обоснованность постановки цели, выбора и применения методов и способов решения профессиональных задач; - адекватная оценка и самооценка эффективности и качества выполнения профессиональных задач	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 2. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности	- использование различных источников, включая электронные ресурсы, медиаресурсы, Интернет-ресурсы, периодические издания по специальности для решения профессиональных задач	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 03.Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.	- демонстрация ответственности за принятые решения - обоснованность самоанализа и коррекция результатов собственной работы;	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении ра-

		бот по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.	- взаимодействие с обучающимися, преподавателями и мастерами в ходе обучения, с руководителями учебной и производственной практик; - обоснованность анализа работы членов команды (подчиненных)	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста	-грамотность устной и письменной речи, - ясность формулирования и изложения мыслей	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, применять стандарты антикоррупционного поведения.	- соблюдение норм поведения во время учебных занятий и прохождения учебной и производственной практик,	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях.	- эффективность выполнения правил ТБ во время учебных занятий, при прохождении учебной и производственной практик; - знание и использование ресурсосберегающих технологий в области телекоммуникаций	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении ра-

		бот по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности.	- эффективность выполнения правил ТБ во время учебных занятий, при прохождении учебной и производственной практик;	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.	- эффективность использования информационно-коммуникационных технологий в профессиональной деятельности согласно формируемым умениям и получаемому практическому опыту;	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 10. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.	- эффективность использования в профессиональной деятельности необходимой технической документации, в том числе на английском языке.	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ОК 11. Планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.	- эффективно использовать в профессиональной деятельности планирование и предпринимательскую деятельность	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении ра-

		бот по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ПК 5.1.Планировать деятельность подразделения по техническому обслуживанию и ремонту систем, узлов и двигателей автомобиля.	- эффективно планировать деятельность подразделения по техническому обслуживанию и ремонту систем, узлов и двигателей автомобиля при работе в области профессиональной деятельности	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Решение ситуационных задач Экзамен квалификационный
ПК 5.2. Организовывать материально-техническое обеспечение процесса по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.	- эффективно организовывать материально-техническое обеспечение процесса по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.при работе в области профессиональной деятельности	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Решение ситуационных задач Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Экзамен квалификационный
ПК 5.3. Осуществлять организацию и контроль деятельности персонала подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.	- эффективно осуществлять организацию и контроль деятельности персонала подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств при работе в области профессиональной деятельности	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Решение ситуационных задач Экзамен квалификационный

ПК 5.4. Разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.	- эффективно разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств при работе в области профессиональной деятельности	Интерпретация результатов наблюдений за деятельностью обучающегося в процессе освоения образовательной программы Экспертное наблюдение и оценка на практических занятиях, при выполнении работ по учебной и производственной практикам Решение ситуационных задач Экзамен квалификационный

Программа воспитания в рабочей программе профессионального модуля отражается через содержание направлений воспитательной работы, разбитых на следующие воспитательные модули:

Модули программы воспитания	Содержание модуля программы воспитания
Модуль 1 «Профессионально-личностное воспитание»	*Цель модуля:* создание условий для удовлетворения потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии в сфере трудовых и социально-экономических отношений посредством профессионального самоопределения. *Задачи модуля:* – развитие общественной активности обучающихся, воспитание в них сознательного отношения к труду и народному достоянию; – формирование у обучающихся потребности трудиться, добросовестно, ответственно и творчески относиться к разным видам трудовой деятельности. – формирование профессиональных компетенций; – формирование осознания профессиональной идентичности (осознание своей принадлежности к определённой профессии и профессиональному сообществу); – формирование чувства социально-профессиональной ответственности, усвоение профессионально-этических норм; – осознанный выбор будущего профессионального развития и возможностей реализации собственных жизненных планов; – формирование отношения к профессиональной деятельности как возможности участия в решении личных, общественных, государственных, общенациональных проблем.
Модуль 2 «Гражданско-патриотическое воспитание»	*Цель модуля:* развитие личности обучающегося на основе формирования у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку. *Задачи модуля:* – формирование знаний обучающихся о символике России; – воспитание у обучающихся готовности к выполнению граж-

	данского долга и конституционных обязанностей по защите Родины; – формирование у обучающихся патриотического сознания, чувства верности своему Отечеству; – развитие у обучающихся уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, историческим символам и памятникам Отечества; – формирование российской гражданской идентичности, гражданской позиции активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего традиционные национальные и общечеловеческие гуманистические и демократические ценности; – развитие правовой и политической культуры обучающихся, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах общественной самоорганизации, самоуправления, общественно значимой деятельности; развитие в молодежной среде ответственности, принципов коллективизма и социальной солидарности; – формирование приверженности идеям интернационализма, дружбы, равенства, взаимопомощи народов; воспитание уважительного отношения к национальному достоинству людей, их чувствам, религиозным убеждениям; – формирование установок личности, позволяющих противостоять идеологии экстремизма, национализма, ксенофобии, коррупции, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам и другим негативным социальным явлениям; – формирование антикоррупционного мировоззрения.
Модуль 3 «Физическая культура и здоровьесбережение»	*Цель модуля:* формирование у обучающихся чувства бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа России, культуры здоровья, безопасного поведения, стремления к здоровому образу жизни и занятиям спортом, воспитание психически здоровой, физически развитой и социально-адаптированной личности. *Задачи модуля:* – формирование способности к духовному развитию, реализации творческого потенциала в учебной, профессиональной деятельности на основе нравственных установок и моральных норм, непрерывного образования, самовоспитания и универсальной духовно-нравственной компетенции - «становиться лучше»; – формирование у обучающихся ответственного отношения к своему здоровью и потребности в здоровом образе жизни, физическом самосовершенствовании, занятиях спортивно-оздоровительной деятельностью, развитие культуры безопасной жизнедеятельности, профилактику наркотической и алкогольной зависимости, табакокурения и других вредных привычек; – формирование бережного, ответственного и компетентного

	отношения к физическому и психологическому здоровью - как собственному, так и других людей, умение оказывать первую помощь, развитие культуры здорового питания.
Модуль 4 «Культурно-творческое воспитание»	*Цель модуля:* создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся уважения к старшему поколению. *Задачи модуля:* – воспитание здоровой, счастливой, свободной личности, формирование способности ставить цели и строить жизненные планы; – реализация обучающимися практик саморазвития и самовоспитания в соответствии с общечеловеческими ценностями и идеалами гражданского общества; – формирование позитивных жизненных ориентиров и планов; – формирование у обучающихся готовности и способности к образованию, в том числе самообразованию, на протяжении всей жизни; сознательное отношение к непрерывному образованию как условию успешной профессиональной и общественной деятельности; – формирование выраженной в поведении нравственной позиции, в том числе способности к сознательному выбору добра, нравственного сознания и поведения на основе усвоения общечеловеческих ценностей и нравственных чувств (чести, долга, справедливости, милосердия и дружелюбия); – развитие культуры межнационального общения; – формирование уважительного отношения к родителям и старшему поколению в целом, готовности понять их позицию, принять их заботу, готовности договариваться с родителями и членами семьи в решении вопросов ведения домашнего хозяйства, распределения семейных обязанностей; – воспитание ответственного отношения к созданию и сохранению семьи на основе осознанного принятия ценностей семейной жизни; – формирование толерантного сознания и поведения в поликультурном мире, готовности и способности вести диалог с другими людьми, достигать в нем взаимопонимания, находить общие цели и сотрудничать для их достижения.
Модуль 5 «Экологическое воспитание»	*Цель модуля:* формирование у обучающихся чувства бережного отношения к живой природе и окружающей среде, культурному наследию и традициям многонационального народа России. *Задачи модуля:* – развитие у обучающихся экологической культуры, бережного отношения к родной земле, природным богатствам России и мира, понимание влияния социально-экономических процессов на состояние природной и социальной среды; – воспитание чувства ответственности за состояние природных ресурсов, формирование умений и навыков разумного

	природопользования, нетерпимого отношения к действиям, приносящим вред экологии; приобретение опыта эколого-направленной деятельности; – воспитание эстетического отношения к миру, включая эстетику быта, научного и технического творчества, спорта, общественных отношений; – формирование мировоззрения, соответствующего современному уровню развития науки и общественной практики, основанного на диалоге культур, а также на признании различных форм общественного сознания, предполагающего осознание своего места в поликультурном мире; – формирование чувства любви к Родине на основе изучения культурного наследия и традиций многонационального народа России.

1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы профессионального модуля

ПМ.02. МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей:

1.3.1. Типы контроля успешности освоения МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей:

:

1. Текущий контроль успеваемости – это проверка усвоения учебного материала, регулярно осуществляемая на протяжении всего срока обучения.
2. Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет) - это оценка совокупности умений, знаний в целом по МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей.

1.3.1.1. Виды и формы контроля успешности освоения МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей обучающимися:

К видам контроля относятся:
- письменные формы контроля;
- устные формы контроля;
- комбинированные формы контроля.

Письменные формы контроля представлены в виде письменных оценочных заданий в ФОС:
1. Тест - форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей: (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).
2. Контрольная работа - форма контроля для оценки знаний по МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей:.
3. Иные письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей:. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

Комбинированные формы контроля представлены в виде комбинированных оценочных заданий в ФОС:
1. Кейс – метод кейсов (англ. Case method, кейс-метод, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных эконо-

мических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.
2. Иные комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.

К комбинированной форме контроля в данном ФОС относятся задания устно-письменного характера (кейс, иные комбинированные задания). Обучающиеся, в зависимости от своих коммуникационных способностей и навыков, могут самостоятельно выбрать, в каком виде выполнять задания из комбинированных форм контроля: устно и (или) письменно. Как правило, обучающийся записывает себе ключевые моменты и другие тезисы, которые помогают ему устно представить решение задания из комбинированных форм контроля. По желанию, обучающийся может представить решение задания в более развернутом письменном виде. Другие обучающиеся могут выполнить задание из комбинированной формы контроля исключительно устно.

Устные формы контроля представлены в виде устных оценочных заданий в ФОС:
1. Вопросы для обсуждения (собеседования) на занятиях. Цель собеседования состоит в получении обратной связи от обучающихся для выявления степени усвоения теоретического и практического материала.

Устный контроль осуществляется в индивидуальной и фронтальной формах.
1. Цель устного индивидуального контроля – выявление знаний, умений и навыков отдельных обучающихся. Дополнительные вопросы при индивидуальном контроле задаются при неполном ответе, если необходимо уточнить детали, проверить глубину знаний или же если у преподавателя возникают проблемы при выставлении отметки.
2. Устный фронтальный контроль (опрос) – требует серии логически связанных между собой вопросов по небольшому объему материала. При фронтальном опросе от обучающихся преподаватель ждет кратких, лаконичных ответов с места. Обычно он применяется с целью повторения и закрепления учебного материала за короткий промежуток времени.

Контролируемые компетенции:
- способность к публичной коммуникации;
- навыки ведения дискуссии на профессиональные темы;
- владение профессиональной терминологией;
- способность представлять и защищать результаты самостоятельно выполненных исследовательских работ.

При оценке компетенций должно приниматься во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня культуры, этические навыки, другие значимые профессиональные и личные качества.

Таким образом, формами **текущего контроля по МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей** являются: собеседование по темам на занятиях, тестирование, контрольная работа, иные творческие работы (решение кейсов).

Формой **промежуточной аттестации по МДК 02.02** является дифференцированный зачет.

1.3.2.. Критерии и шкалы оценивания в результате изучения МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации:

Шкалы оценивания	Критерии оценивания письменных, комбинированных и устных заданий (за исключением тестовых заданий)
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические и практические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при выполнении упражнений, иных заданий. Ответил на все дополнительные вопросы.
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы, показал хорошие знания в рамках учебного материала. Выполнил с небольшими неточностями практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы.
«неудовлетворительно	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
Критерии оценивания тестовых заданий	
«отлично»	85% - 100 %
«хорошо»	65% - 85%
«удовлетворительно»	50% - 65%
«неудовлетворительно	менее 50%

Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по четырехбалльной шкале коэффициента усвоения (Ку в%):
Коэффициент усвоения (Ку) рассчитывается по следующей формуле:

$$Ку = (N/K)*100\%$$

где:
Ку – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);
N – количество правильных ответов;
K – общее число вопросов в тестовом задании.

1.3.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы ПМ.02 Организация процессов по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств

МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей

Элемент учебной дисциплины (раздела ПМ, МДК)	Формы и методы контроля			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, модули программы воспитания	Формы контроля	Проверяемые ОК, ПК, модули программы воспитания
Тема 1. Введение в менеджмент	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест по теме 1. - Контрольная работа по теме 1.	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 11, М 1, М 2, М 5	Дифференцированный зачет Вопросы к дифференцированному зачету; Кейсовые задания.	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 05, ОК 06, ОК 07, ОК 08, ОК 09, ОК 10, ОК 11, ПК 5.1, ПК. 5.2, ПК 5.3, ПК 5.4, М 1, М 2, М 5
Тема 2. Планирование деятельности производственного подразделения	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест по теме 2. Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание: 1. Прочитайте интервью с руководителем сети станций послегарантийного обслуживания автомобилей F!T Service, Даниилом Соловьевым. 2. Согласны ли Вы с тем, что с каждым годом увеличивается число случаев закрытия СТО для автомобилей? Как Вы можете прокомментировать эту тенденцию и с чем она связана? 3. Назовите причины, которые приводят к банкротству СТО для автомобилей. 4. Как можно снизить риски банкротства СТО? 5. Что Вы понимаете под процессом планирования и для чего оно нужно? 6. Как на Ваш взгляд стоит организовывать работы по тех-	ОК 02, ОК 03, ПК 5.1, М 1, М 2, М 5		

	ническому обслуживанию и ремонту автотранспорта, чтобы избежать банкротства СТО? 7. Каких ошибок при планировании и организации работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта нужно избегать? 8. Предложите свои варианты оптимизации бизнес-процессов в автосервисе. Выполнение оценочного задания (письменно): - Контрольная работа по теме 2.			
Тема 3. Организация коллектива исполнителей	Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест по теме 3. Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание. 1. Прочитайте текст «Организация управления автосервисом: основные положения». 2. Что входит в обязанности директора/менеджера по сервису? 3. На каких принципах основана организация управления автосервисом? 4. Как необходимо осуществлять организацию и контроль деятельности персонала в автосервисе? 5. Какие ошибки допускаются в процессе управления автосервисом? Выполнение оценочного задания (письменно): - Контрольная работа по теме 3.	ОК 01, ОК 04, ОК 08, ОК 10, ПК 5.2, ПК 5.3., М 1, М 2, М 5		
Тема 4. Мотивация деятельности исполнителей	Выполнение оценочного задания (письменно) - Тест по теме 4.	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК06, ОК 08, М 1, М 2, М 5		
Тема 5. Контроль производственной деятельности	Выполнение оценочного задания (комбинированно): Задание 1. Вопрос касается критериев для оценки результатов и качества выполнения четырех видов работ:	ОК 01, ОК 04, ОК 10, ПК 5.3, М 1, М 2, М 5		

	− составления плана работы управленческого подразделения на год; − составления отчета о работе управленческого подразделения за год; − разработки технологии производственного процесса; − подготовки приказа по предприятию. Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих: − малая трудоемкость выполнения работы; − высокая оперативность выполнения работы; − оптимальность (обоснованность) принятых решений; − достоверность отображения в документе фактического состояния дел; − доскональность разработки положений документа. Задание 2. Кейс. Изменение системы контроля Выполнение оценочного задания (письменно): - Тест по теме 5. - Контрольная работа по теме 5.			
Тема 9. Система менеджмента качества	Выполнение оценочного задания (комбинированно): - Задание 1. Прочитайте текст «Управление качеством в автосервисе». 2. Дайте предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств (на примере автосервиса). 3. Предложите свои варианты оптимизации бизнес-процессов в автосервисе	ОК 06, ОК 07, ОК 09, ПК 5.4, М 1, М 2, М 5		

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ

2.1. Материалы для текущего контроля
МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей

Тема 2. Планирование деятельности производственного подразделения

ПК 5.1.	Планировать деятельность подразделения по техническому обслуживанию и ремонту систем, узлов и двигателей автомобиля.

Задание.

1. Прочитайте интервью с руководителем сети станций послегарантийного обслуживания автомобилей F!T Service, Даниилом Соловьевым.
2. Согласны ли Вы с тем, что с каждым годом увеличивается число случаев закрытия СТО для автомобилей? Как Вы можете прокомментировать эту тенденцию и с чем она связана?
3. Назовите причины, которые приводят к банкротству СТО для автомобилей.
4. Как можно снизить риски банкротства СТО?
5. Что Вы понимаете под процессом планирования и для чего оно нужно?
6. Как на Ваш взгляд стоит организовывать работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта, чтобы избежать банкротства СТО?
7. Каких ошибок при планировании и организации работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта нужно избегать?
8. Предложите свои варианты оптимизации бизнес-процессов в автосервисе.

Несмотря на положительную динамику развития сервисного сегмента авторынка, не исключены банкротства предприятий, закрытие станций технического обслуживания автомобилей. Причем число таких случаев с каждым годом растет.

В основе возникновения данных негативных явлений лежат отсутствие предпринимательского планирования, расчета затрат, а следствием является появление на предприятии финансовых проблем. Другими причинами возникновения трудностей могут стать тяжеловесная организационная структура, недостаточное внимание к организации взаимодействия подразделений в СТО, слабая и непрозрачная структура бизнес-процессов, неясные регламенты, неправильное распределение компетенций среди сотрудников и т.п. Как следствие, в деятельности станций техобслуживания наблюдается значительный уровень непроизводительных потерь, большое количество рекламаций, наличие «узких» мест, приводящих к несвоевременному выполнению заказов и др. Таким образом, все это можно отнести к просчетам руководства компаний, не сумевшего настроить бизнес-процессы на предприятии.

«Владелец сервиса может держать в голове все вопросы, если за сутки в его СТО обслуживаются 5-10, максимум 15-20 автомобилей. Выстраивание эффективного бизнес-процесса в организации требуется тогда, когда есть определенный объем работы. При планировании организации СТО с высоким потоком клиентов необходимо построение эффективного бизнес-процесса уже на этапе подготовки и создания автосервисного центра. Необходимо понимание, что никаких компетенций не хватит держать в голове информацию о нескольких десятках заказ-нарядах, закупках запчастей сразу у разных поставщиков, ремонту и наладке оборудования и многих других вопросах, возникающих во время работы станции технического обслуживания», - говорит Данил Соловьев, руководитель сети станций послегарантийного обслуживания F!T Service.

Показателен пример, когда в одном из сервисов сети был зафиксирован рекорд проходимости, составивший 126 автомобилей за один рабочий день. При таком интенсивном потоке любой неверный шаг сотрудника СТО, задействованного в производственном процессе, ведет к экономическим потерям, исчисляемым в десятки тысяч рублей.

Учет, контроль и управление

«К организации бизнес-процессов в нашей сети автосервисов с точки зрения методики мы придерживаемся хорошо известного японского подхода - несет ли данная инновация реальную пользу клиенту или нет. Если на поверку оказывается, что она не приносит пользы клиенту, то мы от этого отказываемся», – говорит Данил Соловьев.

Специалисты выделяют несколько аспектов правильной настройки бизнес-процесса на СТО. Это, прежде всего, организация работы мастеров-приемщиков.

Необходимо со всей ответственностью подойти к организации рабочего места этого ключевого специалиста в автосервисном центре. У него должно быть все для оперативного ведения дел: программное обеспечение по каталогам, справочникам стоимости работ, он должен видеть остатки складских запасов как на СТО, так и у поставщиков. Оформление им заказ-наряда должно быть поэтапным и понятным, не занимать длительное время. Также мастеру-приемщику необходимо видеть загрузку постов. Все вместе это позволяет спланировать приезд клиента, обеспечить скоординированную работу специалистов сервисного центра.

В современных условиях важнейшим показателем качества обслуживания клиента является время выполнения заказа. Поэтому в работе автосервисного предприятия должны быть исключены сбои. Сегодня это невозможно без создания системы автоматизации СТО и приобретения для этих целей программного продукта. Система решает множество вопросов производственной деятельности и позволяет провести настройку процессов, в том числе ведение документооборота, эффективное взаимодействие между «приемкой» и сервисными постами и складом, контроль складских запасов, автоматизацию кассового учета и многое-многое другое. На рынке появилось и предлагается большое количество программных продуктов, и порой сориентироваться в этом выборе совсем не просто.

Многие станции технического обслуживания идут по упрощенному пути, считая, что при постановке софта производственные проблемы решатся сами собой. Это неверное мнение.

«Принято считать, что наличие специализированного программного обеспечения на сервисе способно оптимизировать всю работу внутри станции. Это конечно так, но при этом следует понимать, что далеко не каждая программа автоматически сделает бизнес отлаженным, организованным и прибыльным», - отмечает Данил Соловьев из F!T Service.

Разработчики, которые пишут программные продукты, зачастую не понимают особой специфики производственных процессов в автосервисе. Их продукты предназначены чаще всего для производственно-логистических предприятий с совершенно другой спецификой. «На наш взгляд, готовый продукт получается обобщенным, не всегда в полной мере выполняющим свое предназначение, поэтому тот софт, который есть на рынке, может не отвечать целям построения эффективного бизнес-процесса в автосервисном центре, а наоборот, даже тормозить. Мы приняли решение, что будем писать систему автоматизации сами», - продолжает руководитель сети станций послегарантийного обслуживания F!T Service.

Такие программы автоматизации автосервиса выступают в качестве основного инструмента контроля для руководителя. Программа позволяет видеть практически все, что происходит внутри предприятия. С ее помощью руководитель может проконтролировать рабочие процессы, которые происходят на станции – от записи клиента на сервис до поступления денег в кассу. Кроме того, он может оценить объем выполненных работ, уровень загрузки постов, видит и оценивает доходы и расходы, может понять, где есть прова-

лы и над чем еще нужно поработать. Система автоматизации – это, прежде всего, понятный планировщик, позволяющий исключить потери времени. В этом ключевой момент в организации бизнес-процесса на СТО.

«Система автоматизации объединяет всех специалистов автосервиса. В результате выстраивается цепочка обслуживания клиента, - говорит Данил Соловьев. – Каждый специалист выполняет свой участок работы, а система фактически «продумывает», как связать все в единое целое, исключив простои или провалы в каком-либо звене. Для этого просто надо знать о клиенте максимум информации: какие проблемы автомобиля после диагностики, какие запчасти нужно закупить, как заранее договориться с поставщиками. Это значительно уменьшает различные риски».

Автоматизация позволяет вести систему учета и контроля бизнес-процессов. В частности, таким инструментарием является KPI (Key Perfomance Indicator) – это система оценки работы предприятия по ключевым показателям эффективности. В данном случае весьма удобный и действенный механизм измерения эффективности автосервисного бизнеса. Управлять тем, что нельзя однозначно и точно измерить, практически невозможно, поэтому любые результаты деятельности должны контролироваться и быть подвержены строгому учету. KPI позволяет дать оценку того или иного процесса, помогает выявить «узкие места», показывает, где нужна доработка и над чем нужно работать.

«Для собственников одиночных СТО встает вопрос, как можно оценить работу того или иного звена и станции в целом? Ведь им практически не с чем сравнивать. Мы выпускаем каждый год «Вестник KPI», в котором определяем лучшие станции по показателям работы. Руководитель СТО может сравнить свои показатели с достижениями других центров нашей сети. У нас отработан механизм не только оценки, но и помощи», - отмечает Данил Соловьев.

Экономная экономика

Немаловажный аспект работы автосервисного центра для оптимизации бизнес-процессов – управление затратами. Безусловно, что каждая статья расходов может быть оптимизирована. Для автосервиса сокращение затрат на 3-4% означает повышение рентабельности соответственно на эти процентные пункты.

«Необходимо нормирование расходов: каждая статья расходов должна быть не только нормирована, но и минимизирована. Это касается материальных ресурсов и материалов - таких как технические жидкости, отработанное масло, даже, казалось бы, такие нехарактерные материалы, как стиральный порошок», - рассказывает руководитель сети станций послегарантийного обслуживания F!T Service. В сфере управления затратами необходимо планировать дополнительный заработок автосервиса, отдачу в металлолом отработанных и списанных узлов и деталей. При автоматизации затрат важен контроль за нормами расхода тепла, освещения и других расходных статей. При создании станции технического обслуживания автомобилей заложены такие стандарты, которые включают рациональные нормы расхода.

Тема 3. Организация коллектива исполнителей

ПК 5.2.	Организовывать материально-техническое обеспечение процесса по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.
ПК 5.3.	Осуществлять организацию и контроль деятельности персонала подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

Задание.

1. Прочитайте текст «Организация управления автосервисом: основные положения».
2. Что входит в обязанности директора/менеджера по сервису?
3. На каких принципах основана организация управления автосервисом?
4. Как необходимо осуществлять организацию и контроль деятельности персонала в автосервисе?
5. Какие ошибки допускаются в процессе управления автосервисом?

Организация управления автосервисом: основные положения

В первую очередь, говоря об управлении автосервисом, необходимо рассмотреть основные моменты.

Директор или же менеджер по сервису. В его обязанности входит управление СТО, процессами и всеми организационными моментами.

Управляющий должен определить для своего коллектива конкретные задачи и корректно их спланировать.

Очень важным моментом является правильное ее донесение к работникам. Очень важно отыскать максимально продуктивные пути для достижения запланированных задач. Руководитель не только принимает участие во всех процессах, но и осуществляет контроль на стадии незапланированного ремонта.

Стимулирование персонала и его мотивация — вот главные аспекты организации исполнения.

Также, управление автосервисом подразумевает точный контроль всех произведенных работ.

Дополнительная корректировка процессов может осуществлять только в зависимости от полученного результата.

Управление автосервисом обладает несколькими основными принципами:

- рационально составленные планы;
- предоставление персоналу необходимых для работы полномочий и количества требуемых деталей;
- точный учет каждого достигнутого результата.

В процессе управления автосервисом, как правило, допускается ряд самых распространенных ошибок, среди которых можно выделить отсутствие целенаправленного планирования, управленческих навыков, не проведение анализа и учета проделанной работы.

Задачей руководителя является постоянный контроль за рынком автоуслуг. Большинство владельцев автосервисов предлагают дополнительный пакет услуг в виде срочного ремонта и круглосуточного сервиса.

Каждый директор обязан быть в курсе событий ценовой политики на поставку деталей и конкуренции. И только благодаря таким сведениям можно установить рациональный диапазон цен приемлемый для клиентов.

В заключении можно добавить, что управление автосервисом — это ответственный труд, который включает в себя издержки мастерской, проектирование мощностей, оборот всего сервиса по ремонту, эффективная работа и уровень продуктивности. Как бы печально это не звучало, но проблемой, практически, каждого автосервиса является нехватка финансирования. Поэтому, каждый руководитель должен смириться с постоянными растратами на только денег, но и своих сил.

Тема 5. Контроль производственной деятельности

ПК 5.3.	Осуществлять организацию и контроль деятельности персонала подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

Задание 1.

Вопрос касается критериев для оценки результатов и качества выполнения четырех видов работ:
− составления плана работы управленческого подразделения на год;
− составления отчета о работе управленческого подразделения за год;
− разработки технологии производственного процесса;
− подготовки приказа по предприятию.

Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих:
− малая трудоемкость выполнения работы;
− высокая оперативность выполнения работы;
− оптимальность (обоснованность) принятых решений;
− достоверность отображения в документе фактического состояния дел;
− доскональность разработки положений документа.

Задание 2.

Кейс. Изменение системы контроля

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчётов по отдельным направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки. Основной проблемой отдела было то, что планы и отчёты отдела постоянно запаздывали.

Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал чёткие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний.

Но когда подходил срок сдачи планов или отчётов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. Причём работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жёсткие меры не имели никакого действия.

После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила предоставить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчётность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жёсткой?

2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?
3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введённый новой начальницей?

Тема 9. Система менеджмента качества

ПК 5.4.	Разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

Задание.

1. Прочитайте текст «Управление качеством в автосервисе».
2. Дайте предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств (на примере автосервиса).
3. Предложите свои варианты оптимизации бизнес-процессов в автосервисе.

Управление качеством в автосервисе

Любая организованная деятельность оказывает большее влияние на прибыль и стабильность, чем работа, лучшая по качеству, но без учета и соответствующего контроля. А учет и контроль нужны в том случае, если у вас есть план, в котором имеются ответы на вопросы:

- что происходит?
- что произойдет
- когда это произойдет?

Формулировка плана предполагает отражение информации о том: кто должен выполнять определенное задание, что включает в себя это задание, как, где и какими средствами это задание выполняется, когда начинается выполнение и когда задание должно быть выполнено.

Разумеется, список может и должен включать задачи, в данный момент не выполняемые персоналом.

Также, в зависимости от квалификации, нужно установить компетентность в решении перечисленных задач и время, которое на них тратится.

Например, ваша мастерская принимает в день на ремонт 10 автомобилей. На осмотр автомобиля и обсуждения предстоящей сделки с клиентом требуется около 20 минут. В день это составит 3 часа 20 минут. Оставшиеся 4 часа 40 минут он может посвятить другим задачам, например бесплатным консультациям по эксплуатации и дополнительному оборудованию.

Но если вы ставите ему задачу принять как можно больше автомобилей, то зачем давать ему другие поручения? Оценим максимум времени, который может использовать приемщик для проведения только приема автомобилей. Допустим, что из-за неравномерности потока приходящих клиентов у приемщика получаются простои в 20 % рабочего времени. Вычтем его из длительности рабочего дня и разделим на среднюю длительность диалога с

клиентом (полагаем, что работу по оформлению необходимых бумаг выполняет оформитель).

0,8 х 8 часов/0,33 часа = 19 автомобилей

То есть вы как управляющий можете быть удовлетворены загрузкой одного приемщика, если он принимает в день около 19 автомобилей и при этом не выполняет никаких других заданий.

Такого рода расчет вы можете провести для любой должности.

Описанный выше подход оптимален для учета использования времени работников не занятых непосредственно в процессе производства, подходить к учету времени работы механиков надо иначе.

В этом случае нужно использовать ключевые показатели сервиса, такие как продуктивность и эффективность. Напомню, что продуктивность есть показатель использования рабочего времени вашими механиками, иногда называемый загрузкой. Она рассчитывается как отношение продуктивного времени (времени работы над заказами) к времени присутствия механиков на рабочем месте (перерыв на обед не в счет). Эффективность же отображает использование времени работы над заказами и равна отношению проданных часов. При этом не имеет значения, были ли эти часы проданы вашему внутреннему подразделению или клиентам либо были работой по гарантии. Итого — вопрос: «Что происходит?» — в прочтении автосервиса означает: «Ведется ли на предприятии учет продуктивного рабочего времени? Если да, то каковы показатели продуктивности и эффективности?»

Если учет не ведется, то следует заняться пробным учетом, хотя бы в течение недели или месяца. Накопив достаточное количество статистики, вы сможете с определенной степенью достоверности сделать первые выводы.

В практике автосервиса известен средний показатель для продуктивности: 65–75 %. Максимальный же - 90–110 %.

Сложнее, если работы рассчитываются по прейскурантам и неизвестно нормативное время выполнения работ. Выяснять, сколько часов продано, следует по приблизительной оценке часовой тарифной ставки для клиентов. И, отнеся к ней стоимость работ, получить приблизительную нормативную длительность. Так в конце концов вы составите табель работ.

Трудоемкость его составления в таком случае окупится с лихвой. После этой оценки обычно обнаруживается, что часовая ставка работы некоторого рабочего места, например электрика, оказывается весьма различной для разных работ. Приведя к единой часовой тарифной ставке в зависимости от длительности работ, вы обнаружите, что общая прибыль от такого изменения даст вам больше оборота на данное рабочее место.

При выступлении в роли управляющего без бумаг вам не справиться. Они должны стать для вас инструментами, при помощи которых вы сможете держать под контролем происходящее в мастерской. При этом подразумевается, что заказ-наряды оформляются верно и содержат необходимые для механиков поручения для выполнения работ на автомобиле, таким образом, нет надобности обозначать их место в документообороте.

Система документооборота не обеспечивает автоматического успеха. Есть еще ряд вопросов, и знать на них ответы также необходимо при управлении сервисом. Например, такие: «Есть ли в вашем сервисе преимущества? В чем его слабые позиции?».

Часто преимущества сервиса приравнивают к профессионализму обслуживания — это в корне неверно. Стабильность работы мастерской обусловливается привязанностью к вашей фирме не автомобилей, а их владельцев.

Поэтому внимательно отслеживайте и поощряйте тех приемщиков, к которым привязаны клиенты — это показатель того, что вы подобрали правильного человека. На данной позиции необходимо иметь человека, к которому клиенты будут стремиться и советовать всм знакомым.

Очень важное преимущество сервиса - наличие собственной технической аварийной службы. Стремитесь к созданию собственной аварийной службы для эвакуации автомобилей ваших клиентов.

Дополнительная выгода, оцениваемая не деньгами, а психологическим фактором: клиент запомнит именно ваш логотип и именно вашу службу, которая помогла ему. И в случае успешного завершения ремонта одним преданным вам клиентом станет больше.

Как правило самая слабая позиция автосервиса - недостаток финансов для содержания штата на приемке. Однако здесь придется смериться с затратами. Если вы вкладываете достаточно сил и смысла в работу клиентами, то отдача не заставляет себя долго ждать. В противном случае не удивляйтесь что ваш сервис будет пустовать всегда.

Для прогнозирования положения фирмы, необходимо четко знать состояние ваших постоянных и переменных издержек.

Такое разделение поможет вам определить, какие издержки прямо связаны с производством, а какие — с сопутствующей деятельностью. К переменным относятся такие издержки, значение которых непосредственно связано с получаемым доходом.

Наоборот, постоянные издержки — это независимые затраты от объемов выполняемыми вами работ.

Для эффективного управления вы должны четко знать:

- Полные издержки мастерской:
    - переменные издержки + постоянные издержки
- Себестоимость часа работы мастерской:
    - Часовой тариф для проектной мощности: полные издержки для проектной мощности + запланированная прибыль)/продаваемые часы на точке проектной мощности
    - Оборот автосервиса: часовой тариф для проектной мощности х количество проданных часов.
    - Продуктивность: продуктивные часы/время присутствия механиков
    - Эффективность: проданные часы/продуктивные часы

Обычное соотношение переменных и постоянных издержек для проектной мощности предприятия, т. е. такой загрузки, больше которой предприятие обслужить не может, составляет порядка 40 % переменных и 60 % постоянных.

Важность такого распределения издержек состоит в том, что оно способствует верному вычислению стоимости часа работы вашей мастерской.

Для стабильной загрузки производственных мощностей обязательно нужен приемщик-продавец услуг вашего автосервиса. Специальный работник нужен и для подбора и выдачи запчастей. При большом потоке клиентов на написание заказ-нарядов стоит взять отдельную штатную единицу - оформителя.

Зная свои показатели, вы можете определить проектную мощность вашего предприятия — тот максимум, выше которого ваш автосервис заработать не сможет. Ограничения в этом случае таковы: выше 85 %, максимум 90 % загрузки никакая организация обеспечить не может. Потери будут возникать из-за необходимости вывезти автомобиль с выполненными работами и поставить на рабочее место другой, из-за необходимости исправления недоработок, доля которых обычно составляет порядка 1–3 % от рабочего времени механика. Необходимо также убирать рабочее место и сдавать специальный инструмент, поскольку в нормативы данные работы не входят. Одним словом, у загрузки есть граница. Есть она и у эффективности. Никакие навыки или способности не дадут без халтуры выполнять работы быстрее, чем треть норматива производителя.

Управление качеством

Управление означает наличие инструмента влияния на производственный процесс и наличие обратной связи. Можно выделить среди вспомогательных работников сервиса ответственного за опрос клиентов после выезда из мастерской и проведение опросов, касающихся их удовлетворенности оказанными услугами.

Подчеркну, что среди факторов, влияющих на успех или провал предприятия, первое место занимают «человеческие» и уже затем — «технические». Руководители зачастую пренебрегают фактором «телефонного» влияния. Не всякий клиент приезжает сразу на автосервис — поначалу он звонит и выясняет для себя, стоит ли ему ехать. Согласно статистике, на 3–4 телефонных разговора приходится 1,5 личных встречи. А если дозвониться нельзя или запрашиваемый работник не подошел к телефону, то вы можете приблизительно оценить ваши потери.

Для поддержания должного уровня загрузки нужно продвигать на рынок ремонтные услуги собственной мастерской.

Объявлением о выполнении ремонта любой сложности сегодня уже никого не удивишь. Следовательно, подача услуги должно быть такой, чтобы в нем узнавалось именно ваше предприятие! Фирменный стиль — вот неповторимое качество. Существенным преимуществом может стать наличие дилерского договора на обслуживание какой-либо марки оборудования или автомобиля. Свободные мастерские редко могут похвастаться какими-то особыми качествами.

Нужно четко понимать на каких именно клиентов вы нацеливаете ваше предложение? Никогда предложение для всех не достигало своей цели.

Как собираетесь подавать ваше предложение? То есть определите путь для сообщения о своей фирме или своей услуге. Не вызывает сомнения утверждение, что телевидение наиболее эффективно (80 % клиентов из приходящих скажут, что знают о вас благодаря ему), затем радио (10 % пришедших клиентов) и газеты (10 % пришедших клиентов). Это связано со способностью людей воспринимать подаваемые сведения и с тем, что более

всего прочего им доступно. Соответственно распределяются и затраты на каждый из путей.

В общем, действенность рекламы, с некоторой погрешностью на рыночные колебания, вы определите по отношению разницы полученного дохода над средним за аналогичный период к затратам на вашу маркетинговую деятельность.

Тестовые задания по темам

Тест по теме 1.

1. В организации выделяют следующие уровни:
а) Первичный.
б) Высший.
в) Вторичный.
г) Средний.
д) Низовой.

2. Менеджмент - это наука, изучающая:
а) Рыночные отношения.
б) Управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами.
в) Способы финансирования системы здравоохранения.
г) Структуру рынка.

3. Управление - это:
а) Искусство.
б) Наука.
в) Искусство и наука.

4. Кто был основателем административной школы?
а) Ф Тейлор.
б) Л.Файоль.
в) Г. Гантт.
г) М. Вебер.

5. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?
а) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации.
б) Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.
в) Определение функций и принципов эффективного менеджмента.

6. Что понимал А.Файоль под единоначалием?
а) За выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер.
б) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю.

7. К какой школе менеджмента относится Д. Макгрегор?
а) Школа человеческих отношений.
б) Школа научного менеджмента.
в) Поведенческая школа.

8. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?
а) Научное управление.
б) Административное управление.
в) Новая экономическая политика.
г) Человеческие отношения.

9. Целыо классической (административной) школы управления было создание:

а) Методов нормирования труда.
б) Универсальных принципов управления.
в) Условий трудовой деятельности работников.
г) Методов стимулирования производительности труда.

10. «Отцом научного управления» часто называют:
а) А. Файоля - он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.
б) Фрэнка и Лилиан Гилбертов - они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.
в) Ф. Тейлора - он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.
г) Г. Ганта - он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ.
Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

11. Высшим достижением школы научного управления является разработка:
а) Методов мотивации труда.
б) Методов математического моделирования.
в) Анализа рабочих операций.
г) Способов психологической совместимости работников.

12. А. Файоль разработал:
а) 12 принципов научного управления.
б) 14 универсальных принципов управления.
в) Принципы бюрократического управления.

13. К какой школе управления относился Г. Форд?
а) Школа человеческих отношений.
б) Поведенческая школа.
в) Школа научного менеджмента.
г) Административная школа.

14. Самой первой школой управления считается:
а) Школа человеческих отношений.
б) Административная школа.
в) Школа научного менеджмента.
г) Поведенческая школа.

15. Школа человеческих отношений возникла:
а) В начале XX в.
б) Во второй трети XX в.
в) Во второй половине XX в.
г) Время возникновения школы точно не установлено.

Тест по теме 2 и 3.

1. Назовите признаки открытых систем:
а) Иерархическое расположение элементов системы.
б) Признак целостности.
в) Наличие внешний среды.
г) Эстетичность.
д) Наличие прямых и обратных связей.

2. Организация в менеджменте, это:
а) Процесс взаимодействия людей для реализации определенных целей.
б) Собрание независимых специалистов.
в) Объединение экспертов.

3. Система характеризуется следующими элементами:
а) Входом.
б) Процессом.
в) Ценой.
г) Выходом.

4. Организационная структура отражает:
а) Строение системы управления.
б) Мотивацию персонала.
в) Техническое оснащение.

5. Внутренняя среда организации, это:
а) Исполнители и руководители.
б) Информационные связи.
в) Конкуренты.
г) Законы.

6. К факторам внешней среды относятся:
а) Производственные мощности.
б) Потребители.
в) Экономические факторы.
г) Политические факторы.
д) Социальные факторы.

7. STEP-анализ проводится для:
а) Анализа внутренней среды организации.
б) Анализа стратегических альтернатив.
в) Анализа внешней среды организации.

8. Внутренняя характеристика компаний, которая выгодно отличает ее от других компаний:
а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.
г) Угроза.

9. Характеристика внешней среды компании, которая снижает ее привлекательность для конкурентов:

а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.
г) Угроза.

10. Внутренняя характеристика компаний, которая по отношению к конкуренту выглядит неразвитой, и которую компания может улучшить:
а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.
г) Угроза.

11. Характеристика внешней среды компании, которая предоставляет возможность для расширения бизнеса:
а) Слабая сторона.
б) Сильная сторона.
в) Возможность.
г) Угроза.

12. Чем различаются STEP и SWOT-анализы?
а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации.
б) Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP - только ее внешняя макросреда.
в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ - ее возможностей и угроз.
г) STEP-анализ - это разновидность качественного, а SWOT-количественного анализа.

13. SWOT-анализ включает в себя:
а) Анализ возможностей организации и вероятных угроз.
б) Анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами.
в) Анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков.
г) Все вместе взятое.

14. Организация - это:
а) Группа людей, объединенная общей целью.
б) Группа людей, владеющая средствами производства.
в) Группа людей, деятельность которых координируется.
г) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

15. Организация в системе управления представляет:
а) Конкретную форму объединения людей для достижения поставленных целей.
б) Объединение функций.
в) Объединение решений.

16. Основу любой организации составляют:
а) Структура документопотока.
б) Структура управления,.
в) Коммуникации.

17. Структура управления - это:
а) Количество уровней и подразделений в пределах каждого уровня.
б) Количество сотрудников.
в) Количество управленческих процедур.

18. Факторы, влияющие на процесс формирования структуры управления:
а) Внешняя среда организации.
б) Внутренняя среда организации.
в) Показатели прибыли.
г) Формы и системы оплаты труда.

19. Преобладание вертикальных связей характерно для:
а) Матричной структуры.
б) Линейной структуры.
в) Функциональной структуры.

20. Преобладание горизонтальных связей характерно для:
а) матричной структуры.
б) линейной структуры.
в) функциональной структуры.

21. Принцип единоначалия в наибольшей степени соблюдается в:
а) Матричной структуре.
б) Функциональной структуре:
в) Линейной структуре.

22. Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре:
а) Высокие.
б) Менее высокие.
в) Низкие.

23. Квалификационные требования к руководителям в линейной структуре:
а) Высокие.
б) Менее высокие.
в) Низкие.

24. Структура управления должна быть:
а) Сложной.
б) Простой.
в) Обозримой.
г) Адаптивной.
д) Коллегиальной.

25. Какие организационные структуры являются более адаптивными к изменениям рынка?
а) Линейно-функциональная.
б) Линейно-штабная.
в) Продуктовая.
г) Сетевая.

26. Какая структура является более централизованной?

а) Дивизиональная.
б) Линейно-функциональная.

27. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?
а) Функциональная.
б) Матричная.

28. В чем особенность матричной структуры?
а) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения.
б) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению.
в) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений.

29. Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:
а) Гибкой.
б) Саморегулируемой.
в) Стабильной и прочной.
г) Все перечисленное.

30. Организационная структура - это:
а) Искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами.
б) Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена.
в) Система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов.
г) Метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

31. Какие черты не характерны для механистического типа организации?
а) Узкая специализация в работе.
б) Амбициозная ответственность.
в) Четкие права и ответственность.
г) Ясность в уровнях иерархии.

32. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:
а) Да.
б) Нет.

Тест по теме 4 и 5.

1. Что не входит в пирамиду потребностей А.Маслоу?
а) Потребность в принадлежности.
б) Потребность в самовыражении.
в) Потребность во власти.
г) Потребность в безопасности.

2. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:
а) Стимулирование.
б) Мотивирование.

3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Д. Макклелланда?
а) Успех.
б) Деньги.
в) Свобода.
г) Безопасность.

4. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?
а) Потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе.
б) Сложность и напряженность работы, уровень вознаграждения.
в) Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.
г) Гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

5. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:
а) Теория Абрахама Маслоу.
б) Модель Портера Лоулера.
в) Теория Фредерика Герцберга.
г) Теория Дэвида Макклеланда.

6. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
а) Организация.
б) Действие.
в) Координация.
г) Мотивация.
7. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
а) Мотивация по статусу.
б) Внешняя мотивация.
в) Мотивация по результату.
г) Внутренняя мотивация.

8. «Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

а) Теории ожиданий Врума.
б) Теории Портера -Лоуллера.
в) Теории приобретенных потребностей Макклеланда.
г) Теории справедливости Адамса.

9. Каковы причины необходимости контроля в организации?
а) Неопределенность внешней и внутренней среды.
б) Недоверие к рядовым сотрудникам.
в) Конфликты в организации.
г) Предупреждение кризисных ситуаций.
д) Поддержание успеха.

10. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?
а) В объеме.
б) Во времени осуществления.
в) В методах.
г) В объеме и методах.

11. Главное требование, предъявляемое к контролю - это:
а) Своевременность.
б) Результативность.
в) Простота.
г) Экономичность.

12. Система контроля в организации обычно состоит из:
а) Предварительного, текущего и заключительного контроля
б) Текущего и заключительного контроля.
в) Предварительного и заключительного контроля.
г) Только из текущего контроля.

13. Целью контроля является:
а) Проверка выполнения плана.
б) Сбор статистических сведений.
в) Усиление зависимости подчиненных.
г) Обеспечение руководства информацией для корректировки плана

14. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:
а) Всеобъемлющим.
б) Постоянно действующим.
в) Экономным.
г) Независимым.

Ключ к тестам

Ключ к тесту по теме 1.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
б г д	б	в	б	б	б	в	в	б	в
11	**12**	**13**	**14**	**15**					
в	б	в	в	б					

Ключ к тесту по теме 2 и 3.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
в д	а	а б г	а	а	б в г д	в	б	г	а
11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
в	б	а б	г	а	б	а	а б	б	а
21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
в	б	а	г	в г	б	б	в	в	в
31	**32**								
б	б								

Ключ к тесту по теме 4 и 5.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
а в	а	а	в	б	г	б	а	а г д	в
11	**12**	**13**	**14**						
г	а	г	б в						

Варианты контрольных работ

Тема 1. Введение в менеджмент

Контрольные вопросы:
1. В чем заключается понятие и сущность менеджмента?
2. Чем «управление» отличается от «менеджмента»?
3. Почему менеджмент называют наукой и искусством управления?
4. Какие функции включает в себя менеджмент?
5. Какие связующие процессы включает в себя менеджмент?
6. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от предпринимателя?
7. Какими качествами должен обладать человек, чтобы качественно выполнять руководящую работу?
8. Какие качества являются важными для предпринимателя и почему?

Тема 2. Планирование деятельности производственного подразделения

Контрольные вопросы:
1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
2. Какие виды планирования существуют? В чем из отличия?
3. Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации?
4. На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план?
5. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования?
6. В чем заключается отличие миссии, целей и задач? Их функции?
7. Что такое стратегия?
8. В чем заключается сущность STEEP анализа?
9. В чем заключается сущность SWOT анализа?
10. В чем заключается взаимосвязь STEEP и SWOT анализа?
11. Как можно применять в управлении SWOT анализ?
12. В чем выражается реализация стратегии?
13. Какие можно выделить преимущества и недостатки стратегического планирования?
14. Какие ошибки чаще всего допускают руководители в процессе стратегического планирования?
15. Как осуществляется планирование и организация работы по техническому обслуживанию и ремонту автотранспорта?

Тема 3. Организация коллектива исполнителей

Контрольные вопросы:
1. В чем заключаются особенности организации управления в области профессиональной деятельности?
2. Охарактеризуйте основные направления менеджмента в области профессиональной деятельности. В чем их специфика?
3. Как осуществляется организация безопасного ведения работ при техническом обслуживании и ремонте автотранспорта?
4. Какие факторы внутренней и внешней среды организации существуют? Как они влияют на работу организации?
5. Что такое Делегирование полномочий и ответственность в организации? Передается ли ответственности при делегировании полномочий?
6. Какие существуют виды организационных структур управления?
7. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами струк-

тур управления?
8. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
9. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организационных структур управления?
10. В чем заключаются преимущества и недостатки матричных организационных структур управления?
11. В чем заключаются преимущества и недостатки сетевых организационных структур управления?
12. Какие существуют требования при проектировании организационных структур управления?

Тема 5. Контроль производственной деятельности

Контрольные вопросы:
1. Контроль как функция менеджмента. Что понимается под контролем?
2. Какие виды контроля существуют?
3. Какие этапы контроля выделяют?
4. Какие существуют принципы контроля?
5. Чем характеризуется эффективный контроль?
6. Какие требования предъявляют к контролю?

Тема 6. Руководство коллективом исполнителей

Контрольные вопросы:
1. Какими качествами должен обладать современный руководитель?
2. Какие формы власти существуют в менеджменте?
3. Какие стили управления выделяют в менеджменте?

2.2. Материалы для промежуточной аттестации
МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей

Промежуточная аттестация по МДК 02.02 осуществляется в форме дифференцированного зачета.

Оценка по дифференцированному зачету выставляется по результатам фронтального опроса по вопросам к дифференцированному зачету и (или) по результатам разбора кейсовых заданий, приведенных ниже, с учетом оценок по текущему контролю.

Вопросы к дифференцированному зачету по
МДК. 02.02. Управление коллективом исполнителей

1. Управление и менеджмент. Виды менеджмента. Система менеджмента. Методы менеджмента.
2. Принципы менеджмента. Профессия – менеджер. Уровни менеджмента.
3. Функции и связующие процессы менеджмента. Особенности цикла функций менеджмента.
4. Сущность и назначение планирования как функции менеджмента. Управленческая классификация планов.
5. Методика составления планов деятельности производственного подразделения, в том числе подготовка производства.
6. Планирование рабочего времени менеджера.
7. Делегирование полномочий.
8. Сущность и назначение организации как функции менеджмента.
9. Разделение труда в организации.
10. Сущность и типы организационных структур управления.
11. Принципы построения организационной структуры управления.
12. Понятие и закономерности нормы управляемости.
13.. Квалификационные требования ТКС по должностям «Слесарь по ремонту автомобилей», «Техник по ТО и ремонту автомобилей», «Мастер участка».
14. Сущность и назначение мотивации как функции менеджмента. Механизм мотивации персонала. Методы мотивации.
15. Теории мотивации, в том числе практические выводы для менеджера.
16. Сущность и назначение контроля как функции менеджмента.
17. Механизм контроля производственной деятельности.
18. Виды контроля производственной деятельности.
19. Принципы контроля производственной деятельности.
20. Влияние контроля на поведение персонала.
21. Метод контроля «Управленческая пятерня».
22. Нормы трудового законодательства по дисциплинарным взысканиям.
23. Положения нормативно-правового акта «Правила оказания услуг (выполнения работ) по ТО и ремонту автомототранспортных средств».
24. Положения действующей системы менеджмента качества.
25. Порядок формирования отчетной документации по результатам контроля.
26. Сущность и назначение руководства как функции менеджмента.
27. Понятие стиля руководства. Одномерные и двумерные стили руководства.
28. Понятие и виды власти. Роль власти в руководстве коллективом. Баланс власти.
29. Понятие и концепции лидерства. Формальное и неформальное руководство коллективом.
30.. Типы работников по матрице «потенциал-объем выполняемой работы».
31. Управленческие решения – связующий процесс менеджмента. Виды управленческих решений. Стадии управленческих решений.

32. Этапы принятия рационального управленческого решения.
33. Методы принятия управленческих решений.
34. Коммуникация – связующий процесс менеджмента. Элементы коммуникационного процесса. Этапы коммуникационного процесса.
35. Понятие вербального и невербального общения.
36. Каналы передачи сообщения.
37. Типы коммуникационных помех и способы их минимизации.
38. Коммуникационные потоки в организации.
39.. Понятие, виды конфликтов. Стратегии поведения в конфликте.
40. Качество: сущность и показатели.
41. Нормативная документация по обеспечению качества услуг.
42. Показатели качества услуг по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава автомобильного транспорта.
43. Порядок создания системы качества на производственном участке.
44. Основы документационного обеспечения технологических процессов по ТО и ремонту автомобильного транспорта.
45. Понятие и классификация управленческой документации.
46. Порядок разработки и оформления управленческой документации

Кейсовые задания[1]

Кейс 1. Уникальный специалист

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне родственник приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распущенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:
1) Что делать руководителю?
2) Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
3) Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?
4) Так ли Федор Иванов ценен для предприятия?

Кейс 2. Сверхнагрузка

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недо-

[1] Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru, свободный. – Загл. с экрана.

статочная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.
- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.
- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.
- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменения требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

Вопросы:

1) Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
2) Каких людей, по вашему мнению, следует набирать и чему обучать?
3) Охарактеризуйте стиль руководства в данной компании.

Кейс 3. Либо я, либо он

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему предоставили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве ру-

ководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

Вопросы:
1) Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?
2) Что вы понимаете под такими терминами как «конфликт» и «конфликтная ситуация»?
3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 4. Неприятное соседство

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей, и при этом не заоблачная цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требования разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

Вопросы:
1) Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?
2) Объясните различия таких понятий как «тактика» и «политика», применительно к теории управления.
3) Перечислите виды конфликтов.

Кейс 5. Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в тоже время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год- полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договора, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

Вопросы:

1) Как выбрать кандидата? Как это сделать правильно?
2) Дайте определение таким понятиям как «менеджер» и «предприниматель». Чем они принципиально отличаются друг от друга?
3) Назовите функции управления.

Кейс 6. Переезд

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним при-

выкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию… К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работаться, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

Вопросы:

1) В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход?
2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
3) Назовите функции управления.

Кейс 7. Долг платежом красен

Фактически за десять лет работы в крупнейшем кадровом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого кадрового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся также на других фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Кадровое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Вопросы:
1) На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
2) В чем вообще кроется причина подобных выходок бывших работников?
3) Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

Кейс 8. Слышать, но не слушать

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка».— «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным кли¬ентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, не внимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы:
1) Достаточно ли профессиональных навыков, что бы назначить человека руководителем?
2) Правильно ли повел себя Иванов, извинившись перед Смирновой?
3) Какова роль руководителя в создании благоприятной обстановки для работы подчиненных?
4) Какими могут быть последствия грубого поведения руководителя по отношению к подчиненным?

Кейс 9. Слишком умные сотрудники

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашён менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он чётко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. Причём одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в понукании. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу. А преобразования должны были включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремились подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

Вопросы:

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?
2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?

3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

Кейс 10. Форд и Слоун: менеджмент по-американски

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «… картинка с развесистой клюквой посредине… Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. В неделю.

В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был несгибаемо жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, со-

гласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Кейс 11. Рестрикционизм по-русски

Одной из самых важных проблем, возникающей перед социологией менеджмента, является рестрикционизм – сознательное ограничение нормы выработки. Решение этой проблемы позволит ответить на один из центральных вопросов управления: почему люди могут (по своей квалификации, умственным и физическим способностям), но не хотят (низкая заинтересованность, отсутствие мотивации) эффективно трудиться. Над решением задачи работали не только зарубежные (Ф. Тейлор, Э. Мэйо), но и отечественные (А. Гастев, А. Журавский) учёные.

Тейлор называл рестрикционизм «работой с прохладцей». Феномен рестрикционизма тесно связан с групповым поведением и состоит в том, что рабочие могут, но по тем или иным причинам не выполняют официальные нормы. В присутствии мастера они делают вид, что усиленно трудятся, а стоит ему удалиться, как они прекращают работать. Работа с прохладцей основывается на природной склонности людей облегчать себе работу, стремлении затрачивать как можно меньше физических усилий, по возможности экономить их.

Русский учёный и практик управления А. Гастев, работавший и в России, и за рубежом, получил возможность сравнить два варианта рестрикционизма –русский и зарубежный. Он уделил достаточно внимания сравнению этого феномена в разных культурах.

Особенность российского рестрикционизма коренится в чертах национальной культуры и национального характера. Гастев писал: «западноевропейский рабочий и американский отличаются от русского тем, что русский берётся за работу очень горячо, но быстро остывает, западноевропейский работает на всём протяжении рабочего времени ровно и скорее русского. Если бы мы по пробовали измерить пульс русского рабочего в самом начале работы или каким-нибудь инструментом проверили прилив крови, то мы бы увидели, что в самом начале работы его организм сразу начинает бунтовать, и, понятно, что такой работник должен очень скоро «сдать»; он очень быстро становится нервным; он очень быстро может разочароваться – при первой же неудаче. Всё скоростное искусство рабочего в том и состоит, что он должен входить в работу, как постепенно включаемый мотор, а потом уже работать по возможности ровнее... Можно удивляться тому, как в За-

падной Европе в страшную жару работает землекоп или каменщик и не потеет; русский же рабочий прежде всего вспотеет, а потом уже начинает работать очень медленным темпом».

Гастев сетовал, что «в мастерских и на заводах очень распространён обычай во время работы что-нибудь жевать, пить чай и курить... На рабочем месте появляются кружки, стаканы, хлеб, крошки и нарушается порядок». Отсюда и неряшливость во всём. У нас ещё сохраняется привычка, пишет Гастев, в работе отрываться для других дел, горячиться, если вещь сделана неправильно, быстро расстраиваться и продолжать с испорченным настроением губить работу и дальше.

Другой вредной привычкой является поспешное включение в работу, быстрое утомление в середине и неоправданный штурм в конце. Иногда мы берёмся за несколько важных дел одновременно и ни одного не доводим до завершения. Заносчивость в работе, раздувание небольшого успеха характеризуют невоспитанного и культурно отсталого работника. «У нас часто бывает так: работают и/или гонятся, или волынят, а как только гудок, как только пришёл час конца работы, так прямо срываются с места, бегут без оглядки и оставляют рабочее место на произвол судьбы, а на завтра – одно украли, другое потеряно, третье – завалено к стенке, четвёртое – испорчено за ночь».

Такого рода остановка в конце рабочего дня – вследствие усталости и неправильной организации темпа труда, – и есть российский вариант рестрикционизма.

Американский или западноевропейский рабочий интенсивно и с одинаковой скоростью трудится на протяжении всего дня. Для него это не внапряг, так как высокая организация и культура позволяют не делать лишних движений. В результате к концу дня у него скапливается даже излишек деталей.

Но он не показывает их администрации, припасает назавтра. Он хорошо усвоил: перевыполнение задания может привести к снижению расценок.

Рестрикционизм в нашей стране существовал не только в 20-е годы, но и во второй половине XX века – в эпоху так называемого развитого социализма. Правда, об этом долгое время молчали. Первые упоминания о «работе с прохладцей» в прессе появляются только в начале 80-х годов. Анализ публикаций «Литературной газеты» и «Правды» за 1981–1983 гг. убеждает в этом. В центральной печати то и дело появлялись фразы типа «относиться к работе с прохладцей», «видимость хорошей работы», «трудились с прохладцей», «работа не в полную мощь, а вполсилы».

Вот описание конкретных ситуаций РСП в советской прессе: «Ведь бывает, придёт человек на работу вовремя, уйдёт в положенный срок, с обеда не опоздает, но работает спустя рукава или вовсе бездельничает» [«Правда». 1983. 23 марта]. «Приходит (шофер) на смену впритык, с выездом не торопится, болтается без толку по гаражу» [«Правда». 1983. 17 января].

В статье «На повестке дня – дисциплина» В. Скоров описал посещение бетонорастворного узла одной из строек: «Работа замерла. “В чём дело?” – спрашиваю. “Песок не поступает, забивается в бункер”. Проверил – все в норме. Просто люди не хотят работать: включать конвейер, месить раствор. Они знают, что получат одну и ту же зарплату независимо от объёма и качества выполненных работ – начальник припишет. Строители даже шутят на этот счёт: “Чем меньше работаем, тем больше получаем”» [«Правда». 1983. 22 сентября].

Вопросы для работы с кейсом:

1. Почему рестрикционизм является препятствием на пути эффективного управления?
2. Почему «работу с прохладцей» приходится скрывать?
3. При какой форме оплаты труда – повременной или сдельной – создаются наилучшие условия для рестрикционизма?
4. Какие культурные факторы упоминал А. Гастев, объясняя трудовые установки русского народа?

5. Когда, по вашему мнению, рестрикционизм в России получил наибольшее распространение – до революции, в период социализма или сегодня, когда общество вступило на капиталистический путь развития?

Пример экзаменационного задания по ПМ.02 Организация процессов по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств
МДК 02.02 Управление коллективом исполнителей экзамен (квалификационный)

Экзамен квалификационный по ПМ.02. МДК 02.02 проводится в форме тестирования.

Количество вариантов для обучающихся – 2.

Количество заданий – 1.

Время выполнения 90 минут.

Условия выполнения: кабинет, задания в виде теста.

Инструкция по выполнению теста (образец):

Вам необходимо выполнить один вариант тестового задания, состоящего из 65 вопросов. Задания необходимо выполнять в заданной последовательности, не забудьте указать номер задания. Внимательно прочитайте тестовое задание и выберите один или несколько вариантов правильных ответов.

Критерии оценки выполнения тестовых заданий

Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по пятибалльной шкале в следующих диапазонах коэффициента усвоения (Ку в%):

Оценка «2» - менее 50%
Оценка «3» - 50% - 65%
Оценка «4» - 65% - 85%
Оценка «5» - 85% - 100 %

Коэффициент усвоения (Ку) рассчитывается по следующей формуле:

Ку = (N/K)*100%

где:
Ку – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);
N – количество правильных ответов;
K – общее число вопросов в тестовом задании.

Вариант 1.

1. В организации выделяют следующие уровни менеджмента:
а) Первичный.
б) Высший.
в) Вторичный.
г) Средний.
д) Низший.

2. Менеджмент – это:
а) Искусство управления.
б) Наука управления.
в) Искусство и наука управления.

3. Планирование – это:
а) Функция менеджмента.

б) Сфера деятельности.
в) Объект управления.

4. Организация – это:
а) Распределение полномочий.
б) Функция менеджмента.
в) Метод управления.

5. Контроль – это:
а) Способ проверки.
б) Функция менеджмента.
в) Стадия процесса управления.

6. Мотивация – это:
а) Метод управления.
б) Функция менеджмента.
в) Стадия процесса управления.

7. Мотивация относится к управлению:
а) Оборудованием.
б) Трудовыми ресурсами.
в) Продуктом.

8. Связующие процессы в менеджменте – это:
а) Координация.
б) Коммуникации.
в) Планирование.
г) Принятие управленческих решений.

9. Основные функции менеджмента:
а) Планирование, контроль.
б) Планирование, организация, мотивация, контроль.
в) Организация, мотивация, контроль.

10. Взаимосвязаны ли функции менеджмента между собой?
а) Да.
б) Нет.
в) Частично.

11. Процесс, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным это:
а) Планирование работы сотрудника.
б) Делегирование полномочий.
в) Разграничение ответственности.

12. Организационная структура отражает:
а) Строение системы управления.
б) Мотивацию персонала.
в) Техническое оснащение.

13. Внутренняя среда организации, это:
а) Исполнители и руководители.

б) Информационные связи.
в) Конкуренты.
г) Законы.

14 К факторам внешней среды относятся:

а) Производственные мощности.
б) Экономические факторы.
в) Политические факторы.
г) Социальные факторы.

15. STEP-анализ проводится для:

а) Анализа внутренней среды организации.
б) Анализа стратегических альтернатив.
в) Анализа внешней среды организации.

16. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы?

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации.
б) Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP – только ее внешняя макросреда.
в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и угроз.
г) STEP-анализ – это разновидность качественного, а SWOT- количественного анализа.

17. SWOT-анализ включает в себя:

а) Анализ возможностей организации и вероятных угроз.
б) Анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами.
в) Анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков.
г) Все вместе взятое.

18. Организация – это:

а) Группа людей, объединенная общей целью.
б) Группа людей, владеющая средствами производства.
в) Группа людей, деятельность которых координируется.
г) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

19. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?

а) Функциональная.
б) Матричная.

20. В чем особенность матричной структуры?

а) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения.
б) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению.
в) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений.

21. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

а) Да.

б) Нет.

22. Миссия организации – это:
а) Предназначение фирмы, система ценностей, традиций и подходы менеджеров к принятию решений.
б) Микрокультура фирмы.
в) Структура управления фирмой.

23. Цели организации - это:
а) Мысленное представление результата деятельности организации.
б) Эффективность деятельности организации.
в) Формы и системы оплаты труда в организации.

24. Цели организации устанавливают:
а) Исполнители.
б) Руководители.
в) Клиенты.

25. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:
а) Цели планирования.
б) Разработка этапов планирования.
в) Структура управления.

26. Стратегическое планирование – это:
а) Процесс выбора целей.
б) Процесс выбора решений.
в) Процесс выбора структуры.

27. Стратегические планы разрабатываются:
а) Индивидуально.
б) В пределах отдельного подразделения.
в) На высших уровнях.

28. Современные организации, как правило:
а) Многоцелевые.
б) Одноцелевые.

29. Основные требования, предъявляемые к целям:
а) Конкретность;
б) Измеримость;
в) Достижимость;
г) Непротиворечивость.
д) Обеспеченность ресурсами.

30. Чем отличаются миссия и цели организации?
а) Содержанием.
б) Степенью конкретизации.
в) Ничем.

31. Какое определение больше подходит к понятию «стратегия»?
а) Детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции.

б) Гибко изменяющийся долгосрочный план действий компании с целью достижения конкурентных преимуществ.

32. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
а) Организация.
б) Действие.
в) Координация.
г) Мотивация.

33. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:
а) Мотивация по статусу.
б) Внешняя мотивация.
в) Мотивация по результату.
г) Внутренняя мотивация.

34. Каковы причины необходимости контроля в организации?
а) Неопределенность внешней и внутренней среды.
б) Недоверие к рядовым сотрудникам.
в) Конфликты в организации.
г) Предупреждение кризисных ситуаций.

35. Главное требование, предъявляемое к контролю – это:
а) Своевременность.
б) Результативность.
в) Простота.
г) Экономичность.

36. Система контроля в организации обычно состоит из:
а) Предварительного, текущего и заключительного контроля.
б) Текущего и заключительного контроля.
в) Предварительного и заключительного контроля.
г) Только из текущего контроля.

37. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:
а) Всеобъемлющим.
б) Постоянно действующим.
в) Экономным.
г) Независимым.

38. Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
а) Да.
б) Нет.

39. Риск при принятии управленческих решений заключается в:
а) Опасности принятия неудачного решения.
б) Отсутствии необходимой информации для анализа ситуации.
в) Вероятности потери ресурсов.

40. Принимая решение, руководитель должен избегать риска?
а) Да, должен.

б) Нет, не должен.
в) Руководитель должен не избегать риска, а управлять им.
г) Все зависит от ситуации.

41. Процедура подготовки и принятия управленческих решений показывает:
а) Последовательность этапов выполнения управленческих операций.
б) Состав исполнителей.
в) Уровень рентабельности.
г) Состав структурных подразделений.
д) Перечень документов, необходимых для подготовки управленческого решения.

42. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?
а) Чем больше информация, тем лучше.
б) Избыток информации также вреден, как и ее недостаток.
в) Получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя.
г) Избыточный объем информации – залог успеха.

43. Что означает «принять решение»?
д) Рассмотреть все возможные альтернативы.
а) Рассмотреть несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
б) Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
в) Отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

44. Процесс принятия решений начинается с:
а) Формулировки миссии предприятия.
б) Постановки управленческих целей.
в) Выявления проблемы.
г) Определения лица, ответственного за приятие решений.
д) Идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

45. Коммуникации – это:
а) Технические средства передачи информации.
б) Процесс передачи информации.
в) Средства связи, используемые работниками организации.
г) Процессы обмена информацией между людьми.
д) Информационные потоки между подразделениями организации.

46. Для осуществления коммуникаций необходимы следующие элементы:
а) Отправитель.
б) Канал связи.
в) Обратная связь.
г) Получатель.
д) Система кодирования.
е) Сообщение.
ж) Взаимопонимание.

47. Коммуникации необходимы организации, так как они позволяют:
а) Получать информацию о состоянии внешней среды.
б) Узнавать о том, что происходит внутри организации.
в) Достичь взаимопонимания и согласовать действия подразделений и работников организации.
г) Дают информацию, необходимую для принятия решений.

48. Горизонтальные коммуникации - это:
а) Коммуникации между работниками, имеющими общего руководителя.
б) Коммуникации между подразделениями организации.
в) Коммуникации между подразделениями или работниками, находящимися на одном уровне иерархии.
г) Коммуникации между работниками одного структурного подразделения.

49. Вертикальные коммуникации характеризуются:
а) 1.Направлением движения информационных потоков.
б) 2.Отношением руководства и подчинения.

50. Причинами существования в организациях неформальных коммуникаций могут быть:
а) Низкая дисциплина в коллективе.
б) Демократический стиль руководства.
в) Перегрузка официальных каналов связи.
г) Неформальная структура организации.
д) Отсутствие авторитета у руководителя.

51. Информационным шумом называются:
а) Технические помехи в каналах связи.
б) Искажения информации при ее передаче между уровнями иерархии.
в) Любые помехи и искажения, способные изменить смысл сообщения.
г) Психологические различия в восприятии информации.

52. Процесс коммуникации с обратной связью более эффективен, потому что:
а) Обратная связь ускоряет процесс обмена информацией.
б) Обратная связь позволяет компенсировать искажения информации.
в) Обратная связь препятствует фильтрации информации.
г) Обратная связь предотвращает информационный шум.

53. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны начальника цеха начальнику участка?
а) Восходящая коммуникация.
б) Горизонтальная коммуникация.
в) Нисходящая коммуникация.

54. На какой стадии конфликта противоречия не осознаются участниками конфликта?
а) Скрытой стадии.
б) Стадии инцидента.
в) Завершающая стадия.

55. Виды конфликтов:
а) Горизонтальный.
б) Вертикальный.
в) Межличностный.
г) Групповой.
д) Смешанный.

56. Типы конфликтов:

а) Горизонтальный.
б) Вертикальный.
в) Межличностный.
г) Групповой.
д) Смешанный.
е) Межгрупповой.
ж) Между личностью и группой.

57. Как правило, конфликт носит деструктивный характер.
а) Да.
б) Нет.

58. Какими основными чертами должен обладать такой тип управляющего как «лидер»?
а) Способность определить место сбоя и принять корректирующие меры.
б) Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.
в) Быть общительным.
г) Умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

59. Формальный руководитель всегда является неформальным лидером в организации.
а) Верно.
б) Неверно.

60. Руководитель, который стремится доминировать, подчинив себе всех работников - это:
а) Либеральный руководитель.
б) Авторитарный руководитель
в) Коллегиальный руководитель.

Вариант 2.

1. Менеджмент – это:
а) Искусство управления.
б) Наука управления.
в) Искусство и наука управления.

2. Планирование – это:
а) Функция менеджмента.
б) Сфера деятельности.
в) Объект управления.

3. Организация – это:
а) Распределение полномочий.
б) Функция менеджмента.
в) Метод управления.

4. Мотивация – это:
а) Метод управления.
б) Функция менеджмента.

в) Стадия процесса управления.

5. Мотивация относится к управлению:
а) Оборудованием.
б) Трудовыми ресурсами.
в) Продуктом.

6. Связующие процессы в менеджменте – это:
а) Координация.
б) Коммуникации.
в) Планирование.
г) Принятие управленческих решений.

7. Основные функции менеджмента:
а) Планирование, контроль.
б) Планирование, организация, мотивация, контроль.
в) Организация, мотивация, контроль.

8. Взаимосвязаны ли функции менеджмента между собой?
а) Да.
б) Нет.
в) Частично.

9. Процесс, с помощью которого руководитель передает часть своих полномочий подчиненным это:
а) Планирование работы сотрудника.
б) Делегирование полномочий.
в) Разграничение ответственности.

10. Контроль – это:
а) Способ проверки.
б) Функция менеджмента.
в) Стадия процесса управления.

11. Организационная структура отражает:
а) Строение системы управления.
б) Мотивацию персонала.
в) Техническое оснащение.

12. Внутренняя среда организации, это:
а) Исполнители и руководители.
б) Информационные связи.
в) Конкуренты.
г) Законы.

13. К факторам внешней среды относятся:
а) Производственные мощности.
б) Экономические факторы.
в) Политические факторы.
г) Социальные факторы.

14. STEP-анализ проводится для:

а) Анализа внутренней среды организации.
б) Анализа стратегических альтернатив.
в) Анализа внешней среды организации.

15. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы?

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации.
б) Предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP – только ее внешняя макросреда.
в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и угроз.
г) STEP-анализ – это разновидность качественного, а SWOT- количественного анализа.

16. SWOT-анализ включает в себя:

а) Анализ возможностей организации и вероятных угроз.
б) Анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами.
в) Анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков.
г) Все вместе взятое.

17. Организация – это:

а) Группа людей, объединенная общей целью.
б) Группа людей, владеющая средствами производства.
в) Группа людей, деятельность которых координируется.
г) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

18. В структуре какого типа нарушается принцип единоначалия?

а) Функциональная.
б) Матричная.

19. В чем особенность матричной структуры?

а) Матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения.
б) Матричная ячейка подчиняется специальному интеграционному подразделению.
в) Матричная ячейка подчиняется одновременно руководителю функционального и продуктового подразделений.

20. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

а) Да.
б) Нет.

21. Миссия организации – это:

а) Предназначение фирмы, система ценностей, традиций и подходы менеджеров к принятию решений.
б) Микрокультура фирмы.
в) Структура управления фирмой.

22. Цели организации - это:

а) Мысленное представление результата деятельности организации.
б) Эффективность деятельности организации.

в) Формы и системы оплаты труда в организации.

23. Цели организации устанавливают:
а) Исполнители.
б) Руководители.
в) Клиенты.

24. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:
а) Цели планирования.
б) Разработка этапов планирования.
в) Структура управления.

25. Стратегическое планирование – это:
а) Процесс выбора целей.
б) Процесс выбора решений.
в) Процесс выбора структуры.

26. Стратегические планы разрабатываются:
а) Индивидуально.
б) В пределах отдельного подразделения.
в) На высших уровнях.

27. Современные организации, как правило:
а) Многоцелевые.
б) Одноцелевые.

28. Основные требования, предъявляемые к целям:
а) Конкретность;
б) Измеримость;
в) Достижимость;
г) Непротиворечивость.
д) Обеспеченность ресурсами.

29. Чем отличаются миссия и цели организации?
а) Содержанием.
б) Степенью конкретизации.
в) Ничем.

30. Какое определение больше подходит к понятию «стратегия»?
а) Детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции.
б) Гибко изменяющийся долгосрочный план действий компании с целью достижения конкурентных преимуществ.

31. Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:
а) Организация.
б) Действие.
в) Координация.
г) Мотивация.

32. Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы это:

а) Мотивация по статусу.
б) Внешняя мотивация.
в) Мотивация по результату.
г) Внутренняя мотивация.

33. Каковы причины необходимости контроля в организации?
а) Неопределенность внешней и внутренней среды.
б) Недоверие к рядовым сотрудникам.
в) Конфликты в организации.
г) Предупреждение кризисных ситуаций.

34. Главное требование, предъявляемое к контролю – это:
а) Своевременность.
б) Результативность.
в) Простота.
г) Экономичность.

35. Система контроля в организации обычно состоит из:
а) Предварительного, текущего и заключительного контроля.
б) Текущего и заключительного контроля.
в) Предварительного и заключительного контроля.
г) Только из текущего контроля.

36. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:
а) Всеобъемлющим.
б) Постоянно действующим.
в) Экономным.
г) Независимым.

37. Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
а) Да.
б) Нет.

38. Риск при принятии управленческих решений заключается в:
а) Опасности принятия неудачного решения.
б) Отсутствии необходимой информации для анализа ситуации.
в) Вероятности потери ресурсов.

39. Принимая решение, руководитель должен избегать риска?
а) Да, должен.
б) Нет, не должен.
в) Руководитель должен не избегать риска, а управлять им.
г) Все зависит от ситуации.

40. Процедура подготовки и принятия управленческих решений показывает:
а) Последовательность этапов выполнения управленческих операций.
б) Состав исполнителей.
в) Уровень рентабельности.
г) Состав структурных подразделений.
д) Перечень документов, необходимых для подготовки управленческого решения.

41. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?
а) Чем больше информация, тем лучше.
б) Избыток информации также вреден, как и ее недостаток.
в) Получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя.
г) Избыточный объем информации – залог успеха.

42. Что означает «принять решение»?
а) Рассмотреть все возможные альтернативы.
б) Рассмотреть несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
в) Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
г) Отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

43. Процесс принятия решений начинается с:
а) Формулировки миссии предприятия.
б) Постановки управленческих целей.
в) Выявления проблемы.
г) Определения лица, ответственного за приятие решений.
д) Идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

44. Коммуникации – это:
а) Технические средства передачи информации.
б) Процесс передачи информации.
в) Средства связи, используемые работниками организации.
г) Процессы обмена информацией между людьми.
д) Информационные потоки между подразделениями организации.

45. Для осуществления коммуникаций необходимы следующие элементы:
а) Отправитель.
б) Канал связи.
в) Обратная связь.
г) Получатель.
д) Система кодирования.
е) Сообщение.
ж) Взаимопонимание.

46. Коммуникации необходимы организации, так как они позволяют:
а) Получать информацию о состоянии внешней среды.
б) Узнавать о том, что происходит внутри организации.
в) Достичь взаимопонимания и согласовать действия подразделений и работников организации.
г) Дают информацию, необходимую для принятия решений.

47. Горизонтальные коммуникации - это:
а) Коммуникации между работниками, имеющими общего руководителя.
б) Коммуникации между подразделениями организации.
в) Коммуникации между подразделениями или работниками, находящимися на одном уровне иерархии.
г) Коммуникации между работниками одного структурного подразделения.

48. Вертикальные коммуникации характеризуются:
а) 1.Направлением движения информационных потоков.

б) 2.Отношением руководства и подчинения.

49. Причинами существования в организациях неформальных коммуникаций могут быть:
а) Низкая дисциплина в коллективе.
б) Демократический стиль руководства.
в) Перегрузка официальных каналов связи.
г) Неформальная структура организации.
д) Отсутствие авторитета у руководителя.

50. Информационным шумом называются:
а) Технические помехи в каналах связи.
б) Искажения информации при ее передаче между уровнями иерархии.
в) Любые помехи и искажения, способные изменить смысл сообщения.
г) Психологические различия в восприятии информации.

51. Процесс коммуникации с обратной связью более эффективен, потому что:
а) Обратная связь ускоряет процесс обмена информацией.
б) Обратная связь позволяет компенсировать искажения информации.
в) Обратная связь препятствует фильтрации информации.
г) Обратная связь предотвращает информационный шум.

52. К какой разновидности коммуникации можно отнести поручение со стороны начальника цеха начальнику участка?
а) Восходящая коммуникация.
б) Горизонтальная коммуникация.
в) Нисходящая коммуникация.

53. На какой стадии конфликта противоречия не осознаются участниками конфликта?
а) Скрытой стадии.
б) Стадии инцидента.
в) Завершающая стадия.

54. Виды конфликтов:
а) Горизонтальный.
б) Вертикальный.
в) Межличностный.
г) Групповой.
д) Смешанный.

55. Типы конфликтов:
а) Горизонтальный.
б) Вертикальный.
в) Межличностный.
г) Групповой.
д) Смешанный.
е) Межгрупповой.
ж) Между личностью и группой.

56. Как правило, конфликт носит деструктивный характер.
а) Да.

б) Нет.

57. Какими основными чертами должен обладать такой тип управляющего как «лидер»?
а) Способность определить место сбоя и принять корректирующие меры.
б) Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.
в) Быть общительным.
г) Умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

58. Формальный руководитель всегда является неформальным лидером в организации.
а) Верно.
б) Неверно.

59. Руководитель, который стремится доминировать, подчинив себе всех работников - это:
а) Либеральный руководитель.
б) Авторитарный руководитель
в) Коллегиальный руководитель.

60. В организации выделяют следующие уровни менеджмента:
а) Первичный.
б) Высший.
в) Вторичный.
г) Средний.
д) Низший.

ПАКЕТ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ

Количество вариантов тестовых заданий для обучающихся – 2 (один вариант предусматривает 65 вопросов):
Время выполнения теста – 90 мин.
Условия выполнения заданий:
Оборудование: текст задания, лист бумаги, ручка.
Максимальное количество баллов –.5.

Ключ к тестам по ПМ.02 МДК.02.02. Управление коллективом исполнителей

Вариант 1

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
а в д	в	а	б	б	б	б	б г	б	а
11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
б	а	а	б в г	в	б	а б	г	б	в
21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
а	а	а	б	б	б	в	а	а б в г д	б
31	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**
б	г	б	а г	г	а	б в	а	а	в
41	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**	**49**	**50**
а	б	в	в	г	а б г е	а б в г	в	б	б г
51	**52**	**53**	**54**	**55**	**56**	**57**	**58**	**59**	**60**
в	б	в	а	а б д	в е ж	б	г	б	б

Вариант 2

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
в	а	б	б	б	б г	б	а	б	б
11	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
а	а	б в г	в	б	а б	г	б	в	а
21	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**
а	а	б	б	б	в	а	а б в г д	б	б
31	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**
г	б	а г	г	а	б в	а	а	в	а
41	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**	**49**	**50**
б	в	в	г	а б г е	а б в г	в	б	б г	в
51	**52**	**53**	**54**	**55**	**56**	**57**	**58**	**59**	**60**
б	в	а	а б д	в е ж	б	г	б	б	а в д

1.3. Система контроля и оценки освоения рабочей программы профессионального модуля ПМ.02 МДК.02.03 «Организация автосервиса»

1.3.1. Типы контроля успешности освоения МДК 02.03

1. Текущий контроль успеваемости – это проверка усвоения учебного материала, регулярно осуществляемая на протяжении всего срока обучения.
2. Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет) - это оценка совокупности умений, знаний в целом по МДК.02.03 «Организация автосервиса».

1.3.1.1. Виды и формы контроля успешности освоения МДК.02.03 «Организация автосервиса».

К видам контроля относятся:
- письменные формы контроля;
- устные формы контроля;
- комбинированные формы контроля.

Письменные формы контроля представлены в виде письменных оценочных заданий в ФОС:
1. Тест - форма контроля, направленная на проверку уровня освоения контролируемого теоретического и практического материала по дидактическим единицам МДК.02.03 «Организация автосервиса»: (терминологический аппарат, основные методы, информационные технологии, приемы, документы, компьютерные программы, используемые в изучаемой области и др.).
2. Контрольная работа - форма контроля для оценки знаний по МДК.02.03 «Организация автосервиса».
3. Иные письменные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме МДК.02.03 «Организация автосервиса».
Комбинированные формы контроля представлены в виде комбинированных оценочных заданий в ФОС:
1. Тест (от англ. слова test - проверка, задание) - система заданий, позволяющих измерить уровень знаний, степень освоения изученного материала. Это стандартизованное испытание, позволяющее количественно выразить оценку тех или иных результатов учебной деятельности студентов. основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.
2. Иные комбинированные задания для проверки умений применять полученные знания по освоенной теме дисциплины. Рекомендуется для оценки знаний, умений и владений обучающихся.
К комбинированной форме контроля в данном ФОС относятся задания устно-письменного характера (кейс, иные комбинированные задания). Обучающиеся, в зависимости от своих коммуникационных способностей и навыков, могут самостоятельно выбрать, в каком виде выполнять задания из комбинированных форм контроля: устно и (или) письменно. Как правило, обучающийся записывает себе ключевые моменты и другие тезисы, которые помогают ему устно представить решение задания из комбинированных форм контроля. По желанию, обучающийся может представить решение задания в более развернутом письменном виде. Другие обучающиеся могут выполнить задание из комбинированной формы контроля исключительно устно.
Устные формы контроля представлены в виде устных оценочных заданий в ФОС:
1. Вопросы для обсуждения (собеседования) на занятиях. Цель собеседования состоит в получении обратной связи от обучающихся для выявления степени усвоения теоретического и практического материала.
Устный контроль осуществляется в индивидуальной и фронтальной формах.
1. Цель устного индивидуального контроля – выявление знаний, умений и навыков отдельных обучающихся. Дополнительные вопросы при индивидуальном контроле задаются

при неполном ответе, если необходимо уточнить детали, проверить глубину знаний или же если у преподавателя возникают проблемы при выставлении отметки.
2. Устный фронтальный контроль (опрос) – требует серии логически связанных между собой вопросов по небольшому объему материала. При фронтальном опросе от обучающихся преподаватель ждет кратких, лаконичных ответов с места. Обычно он применяется с целью повторения и закрепления учебного материала за короткий промежуток времени.
Контролируемые компетенции:
- способность к публичной коммуникации;
- навыки ведения дискуссии на профессиональные темы;
- владение профессиональной терминологией;
-способность представлять и защищать результаты самостоятельно выполненных исследовательских работ.

При оценке компетенций должно приниматься во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня культуры, этические навыки, другие значимые профессиональные и личные качества.

Формами текущего контроля по МДК 02.03 «Организация автосервиса» являются: собеседование по темам на занятиях, тестирование, контрольная работа.

Формой промежуточной аттестации по МДК 02.03 является дифференцированный зачет.

1.3.2.. Критерии и шкалы оценивания в результате изучения МДК.02.03 «Организация автосервиса» при проведении текущего контроля и промежуточной аттестации:

Шкалы оценивания	Критерии оценивания письменных, комбинированных и устных заданий (за исключением тестовых заданий)
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические и практические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при выполнении упражнений, иных заданий. Ответил на все дополнительные вопросы.
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы, показал хорошие знания в рамках учебного материала. Выполнил с небольшими неточностями практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при овладении учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы.
«неудовлетворительно	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
Критерии оценивания тестовых заданий	
«отлично»	85% - 100 %
«хорошо»	65% - 85%
«удовлетворительно»	50% - 65%
«неудовлетворительно	менее 50%

Оценка тестового задания производится в процентном соотношении по четырехбалльной шкале коэффициента усвоения (Ку в%):
Коэффициент усвоения (Ку) рассчитывается по следующей формуле:

$$Ку = (N/K)*100\%$$

где:
Ку – коэффициент усвоения (от 0 до 100%);
N – количество правильных ответов;
K – общее число вопросов в тестовом задании.

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ УМЕНИЙ И ЗНАНИЙ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ

2.1 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Вопрос 1

Какие АТП предназначены для перевозки грузов или пассажиров, а также выполнения работ по ТО, ТР, хранению и материально-техническому. обеспечению подвижного состава?

1) Автотранспортные предприятия*.
2) Автообслуживающие предприятия.
3) Автономные АТП.
4) Авторемонтные предприятия.

Вопрос 2

К каким АТП относятся самостоятельные предприятия, которые осуществля-ют транспортную работу, хранение и все виды ТО и ТР подвижного состава?

1) Автотранспортные предприятия.
2) Автообслуживающие предприятия.
3) Автономные АТП*.
4) Авторемонтные предприятия.

Вопрос 3

К каким АТП относятся предприятия, деятельность которых осуществляется на основе централизации транспортной работы, а также полной или частичной специализации и кооперации производства ТО и ТР подвижного состава?

1) Автотранспортные предприятия.
2) Кооперированные АТП*.
3) Автономные АТП.
4) Авторемонтные предприятия.

Вопрос 4

Какие предприятия предназначены для выполнения ТО, ТР, хранения автомобилей и снабжения их эксплуатационными материалами?

1) Автотранспортные предприятия.
2) Автообслуживающие предприятия*.
3) Автономные АТП.
4) Авторемонтные предприятия.

Вопрос 5

Станции технического обслуживания по назначению и размещению подразделяются на ...

1) Легковые
2) Грузовые
3) Городские*
4) Дорожные*

Вопрос 6

Станции технического обслуживания по типу обслуживаемого подвижного состава подразделяются на ...

1) Легковые*
2) Грузовые*
3) Городские
4) Дорожные

Вопрос 7

Какое количество одновременно обслуживаемых автомобилей (рабочих постов) обычно имеют городские станции технического обслуживания?

1) 1 или 2
2) От 2 до 5

3) От 5 до 30*
4) Более 30
Вопрос 8
Какое количество одновременно обслуживаемых автомобилей (рабочих постов) обычно имеют дорожные станции технического обслуживания?
1) 1 или 2
2) От 2 до 5*
3) От 5 до 30
4) Более 30
Вопрос 9
Автомобили работающие на дизельном топливе или бензине заправляются на ...
1) АЗС* 2) АГНС 3) АГНКС 4) все перечисленное выше.
Вопрос 10
Автомобили работающие на сжиженном газе заправляются на ...
1) АЗС 2) АГНС* 3) АГНКС 4) все перечисленное выше
Вопрос 11
Автомобили работающие на сжатом газе заправляются на ...
1) АЗС 2) АГНС 3) АГНКС* 4) все перечисленное выше
Вопрос 12
Пропускная способность (количество заправок в сутки) городских АЗС составляет ...
1) От 50 до 100
2) От 100 до 300
3) От 150 до 1000*
4) От 1000 до 1500 и более
Вопрос 13
Пропускная способность (количество заправок в сутки) дорожных АЗС составляет ...
1) От 50 до 100
2) От 100 до 300
3) От 150 до 1000
4) От 1000 до 1500 и более*
Вопрос 14
Авторемонтные мастерские имеют производственную программу приведенных капитальных ремонтов в год ...
1) До 100
2) До 300
3) До 1000*
4) Более 1000
Вопрос 15
Авторемонтные заводы имеют производственную программу приведенных капитальных ремонтов в год ...
1) до 100
2) До 300
3) До 1000
4) Более 1000*
Вопрос 16
Основное производство АТП включает ...
1) Работы по ТО*.
2) Производственные подразделения (цеха).
3) Контрольно-технический пункт.
4) Склады.
Вопрос 17

Вспомогательное производство АТП включает ...
1) Работы по ТО.
2) Производственные подразделения (цеха)*.
3) Контрольно-технический пункт.
4) Склады.
Вопрос 18
Обслуживающее производство АТП включает ...
1) Работы по ТО.
2) Производственные подразделения (цеха).
3) Контрольно-технический пункт*.
4) Склады*.
Вопрос 19
Технический отдел - ...
1) Разрабатывает нормы и проводит мероприятия по охране труда*.
2) обеспечивает содержание в технически исправном состоянии технологического оборудования.
3) Обеспечивает правильную организацию работы складского хозяйства.
4) Контролирует выборочно и периодически техническое состояние подвижного состава.
Вопрос 20
Отдел главного механика - ...
1) Разрабатывает нормы и проводит мероприятия по охране труда.
2) Обеспечивает содержание в технически исправном состоянии технологического оборудования*.
3) Обеспечивает правильную организацию работы складского хозяйства.
4) Контролирует выборочно и периодически техническое состояние подвижного состава.
Вопрос 21
Отдел материально-технического снабжения - ...
1) Разрабатывает нормы и проводит мероприятия по охране труда.
2) Обеспечивает содержание в технически исправном состоянии технологического оборудования.
3) Обеспечивает правильную организацию работы складского хозяйства*.
4) Контролирует выборочно и периодически техническое состояние подвижного состава.
Вопрос 22
Отдел технического контроля - ...
1) Разрабатывает нормы и проводит мероприятия по охране труда.
2) Обеспечивает содержание в технически исправном состоянии технологического оборудования.
3) Обеспечивает правильную организацию работы складского хозяйства.
4) Контролирует выборочно и периодически техническое состояние подвижного состава*.
Вопрос 23
На АТП наибольшее распространение получили следующие методы организации производства ТО и ТР подвижного состава:
1) Агрегатно-участковый* 2) операционно-постовой.
3) Агрегатно-зональный 4) специализированных бригад *.
5) Комплексных бригад*.
Вопрос 24
При тупиковом методе технического обслуживания автомобилей все работы выполняют
1) На универсальных постах*.
2) На специализированных постах.
3) На поточных линиях.
4) Все перечисленное выше.

Вопрос 25
При операционно-постовом методе технического обслуживания автомобилей все работы выполняют
1) На универсальных постах.
2) На специализированных постах*.
3) На поточных линиях.
4) Все перечисленное выше.
Вопрос 26
При поточном методе технического обслуживания автомобилей все работы выполняют
1) На универсальных постах.
2) На специализированных постах.
3) На поточных линиях*.
4) Все перечисленное выше.
Вопрос 27
На какие посты по своему техническому назначению подразделяются посты ТО?
1) Универсальные и специализированные*.
2) Тупиковые и проездные.
3) Универсальные и поточные.
4) Поточные и тупиковые.
Вопрос 28
На какие посты по способу установки подвижного состава подразделяются посты ТО?
1) Универсальные и специализированные
2) Тупиковые и проездные*.
3) Универсальные и поточные.
4) Поточные и тупиковые.
Вопрос 29
Какой метод предусматривает выполнение работ на одном посту бригадой ремонтных рабочих различных специальностей или рабочими-универсалами высокой квалификации?
1) Метод поточных постов.
2) Метод специализированных постов.
3) Метод универсальных постов*.
4) Метод проездных постов.
Вопрос 30
Какой метод предусматривает выполнение работ на нескольких постах, предназначенных для выполнения определенного вида работ?
1) Метод поточных постов.
2) Метод проездных постов.
3) Метод универсальных постов
4) Метод специализированных постов*.
Вопрос 31
Положением о проведении технического обслуживания автомобилей предусмотрены следующие виды технических обслуживаний.
1) ТО-1* 2) ТО-2* 3) ТО-3 4) ТО-4.
Вопрос 32
Назначение ежедневного обслуживания:
1) Общий контроль, направленный на каждодневное обеспечение безопасности движения*.

2) Выявление и предупреждение отказов и неисправностей путем своевременного выполнения контрольно-диагностических, смазочных, крепежных, регулировочных и других работ.
3) Для подготовки подвижного состава к эксплуатации при изменении сезона.
4) Для обеспечения работоспособного состояния подвижного состава с восстановлением или заменой отдельных его агрегатов, узлов и деталей.

Вопрос 33

Назначение технического обслуживания:
1) Общий контроль, направленный на каждодневное обеспечение безопасности движения.
2) Выявление и предупреждение отказов и неисправностей путем своевременного выполнения контрольно-диагностических, смазочных, крепежных, регулировочных и других работ*.
3) Для подготовки подвижного состава к эксплуатации при изменении сезона.
4) Для обеспечения работоспособного состояния подвижного состава с восстановлением или заменой отдельных его агрегатов, узлов и деталей.

Вопрос 34

Назначение сезонного обслуживания:
1) Общий контроль, направленный на каждодневное обеспечение безопасности движения.
2) Выявление и предупреждение отказов и неисправностей путем своевременного выполнения контрольно-диагностических, смазочных, крепежных, регулировочных и других работ.
3) Для подготовки подвижного состава к эксплуатации при изменении сезона*.
4) Для обеспечения работоспособного состояния подвижного состава с восстановлением или заменой отдельных его агрегатов, узлов и деталей.

Вопрос 35

Назначение сезонного обслуживания:
1) Общий контроль, направленный на каждодневное обеспечение безопасности движения.
2) Выявление и предупреждение отказов и неисправностей путем своевременного выполнения контрольно-диагностических, смазочных, крепежных, регулировочных и других работ.
3) Для подготовки подвижного состава к эксплуатации при изменении сезона.
4) Для обеспечения работоспособного состояния подвижного состава с восстановлением или заменой отдельных его агрегатов, узлов и деталей*.

Вопрос 36

При проведении ежедневного обслуживания автомобиля выполняются следующие виды работ:
1) Контрольно-осмотровые*.
2) Регулировочные.
3) Уборочно-моечные*.
4) Разборочные.

Вопрос 37

При проведении технического обслуживания автомобиля выполняются следующие виды работ:
1) Слесарные.
2) Регулировочные*.
3) Крепежные*.
4) Сварочные.

Вопрос 38

Выявление неисправностей и определение состояния агрегатов и систем, обеспечивающих безопасность движения осуществляется при проведении
1) Общей диагностики*.
2) Углубленной диагностики.
3) Регулировочных работ.
4) Текущего ремонта.
Вопрос 39
Выявление неисправностей и определение состояния агрегатов и систем, обеспечивающих тягово-экономические свойства автомобиля осуществляется при проведении
1) Общей диагностики.
2) Углубленной диагностики*.
3) Регулировочных работ.
4) Текущего ремонта.
Вопрос 40
Какое диагностирование предназначено для определения технического состояния агрегатов, узлов и систем автомобиля, обеспечивающих безопасность движения?
1) Д-1*.
2) Д-2.
3) Д-3.
4) Д-4.
Вопрос 41
Какое диагностирование предназначено для определения мощностных и экономических показателей автомобиля при ТО-2, а также для выявления объемов работ ТР?
1) Д-1.
2) Д-2*.
3) Д-3.
4) Д-4.
Вопрос 43
Во сколько стадий может осуществляться проектирование АТП?
1) В две или три.
2) В одну или две*.
3) В одну или три.
4) В три.
Вопрос 43
Какое количество ТО-1 и ТО-2 должна пройти машина с ресурсным? пробегом 158000 км при нормативной периодичности ТО-1 - 5000 км и нормативной периодичности ТО-2 - 20000 км?
1) 21 ТО-1 и 10 ТО-2.
2) 24 ТО-1 и 7 ТО-2*.
3) 16 ТО-1 и 15 ТО-2.
4) 26 ТО-1 и 5 ТО-2.
Вопрос 44
В соответствии с Положением о техническом обслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта принято выделять _____ условий эксплуатации автомобилей.
1) Три категории.
2) Четыре категории.
3) Пять категорий*.
4) Шесть категорий.
Вопрос 45

Категории условий эксплуатации автомобилей характеризуются ... типами дорожного покрытия.
1) 3.
2) 4.
3) 5.
4) 6*
Вопрос 46
Равнинный тип рельефа местности определяется высотой ... (в метрах) над уровнем моря.
1) до 200*.
2) от 200 до 300.
3) от 300 до 1000.
4) от 1000 до 2000.
5) свыше 2000.
Вопрос 47
Слабохолмистый тип рельефа местности определяется высотой ... (в метрах) над уровнем моря
1) до 200.
2) от 200 до 300*.
3) от 300 до 1000.
4) от 1000 до 2000.
5) свыше 2000.

Вопрос 48
Холмистый тип рельефа местности определяется высотой ... (в метрах) над уровнем моря.
1) До 200.
2) От 200 до 300.
3) От 300 до 1000*.
4) От 1000 до 2000.
5) Свыше 2000.
Вопрос 49
Гористый тип рельефа местности определяется высотой ... (в метрах) над уровнем моря.
1) До 200.
2) От 200 до 300.
3) От 300 до 1000.
4) От 1000 до 2000*.
5) Свыше 2000.
Вопрос 50
Горный тип рельефа местности определяется высотой ... (в метрах) над уровнем моря.
1) До 200.
2) От 200 до 300.
3) От 300 до 1000.
4) От 1000 до 2000.
5) Свыше 2000*.
3.3.2 Тесты продвинутого (реконструктивного) уровня усвоения компетенции ПК-38, ПК-39, ПК-43
Вопрос 51
Климатические условия эксплуатации автомобилей делятся на ... зон

1) 3 2) 4 3) 5 4) 6*

Вопрос 52

Показателем, характеризующим готовность подвижного состава выполнять перевозочный процесс, является ....

1) Коэффициент использования парка.
2) Коэффициент использования пробега.
3) Коэффициент технической готовности*.
4) Коэффициент выпуска автомобилей на линию.

Вопрос 53

Что понимается под выражением "Межсменное время"?

1) Период между выпуском первого автомобиля и возвратом последнего.
2) Период между возвратом первого автомобиля и его выпуском на линию.
3) Период между возвратом первого автомобиля и выпуском последнего*.
4) Период между выездом автомобиля на линию и его возвратом а АТП.

Вопрос 54

Что понимается под выражением "Ритм производства"?

1) Время, приходящее на выпуск одного автомобиля из ТО.
2) Время, приходящее в среднем на выпуск одного автомобиля из данного. вида ТО, или интервал времени между выпуском двух последовательно. обслуженных автомобилей из данной зоны*.
3) Интервал времени между выпуском первого и последнего автомобилей из зоны ЕО.
4) Время, приходящее в среднем на выпуск двух автомобилей из данного вида ТО, или интервал времени между выпуском трех последовательно обслуженных автомобилей из данной зоны.

Вопрос 56

Что понимается под выражением "Такт поста"?

1) Минимальное время занятости поста.
2) Полное время занятости поста.
3) Максимальное время занятости поста.
4) Среднее время занятости поста*.

Вопрос 57

Посты, на которых автомобили, нуждающиеся в том или ином виде ТО и ТР, ожидают своей очереди для перехода на соответствующий пост или поточную линию являются ....

1) Постами выдачи.
2) Постами приемки.
3) Постами ожидания*.
4) Постами резерва.

Вопрос 58

В состав какой группы площадей АТП входят зоны ТО и ТР, производственные участки ТР, склады, а также технические помещения энергетических и санитарно-технических служб и устройств?

1) Производственно-складских помещений*.
2) Зон хранения подвижного состава.
3) Вспомогательных (площади административно-бытовых помещений).

Вопрос 59

В состав какой группы площадей АТП входят площади стоянок (открытых или закрытых) с учетом площади занимаемой оборудованием для подогрева автомобилей, рамп и дополнительных поэтажных проездов?

1) Производственно-складских помещений.
2) Зон хранения подвижного состава*.

3) Вспомогательные (площади административно-бытовых помещений).
4) Санитарно-бытовых помещений.

Вопрос 60

В состав какой группы площадей АТП входят: санитарно-бытовые помещения, пункты общественного питания, здравоохранения (медицинские пункты), культурного обслуживания, управления, помещения для учебных

1) Производственно-складских помещений.
2) Зон хранения подвижного состава.
3) Вспомогательные (площади административно-бытовых помещений)*.
4) Снитарно-бытовых помещений.

Вопрос 61

По какой формуле определяются площади зон ТО и ТР?

1) FЗ = fa Ас Кп.
2) FЗ = fa Ас αт.
3) FЗ = fa ХЗ Кп *.
4) FЗ = fa ХЗ Коб.

Вопрос 62

По какой формуле определяются площади производственных участков?

1) FУ = fоб*Кп
2) FУ = fоб+ fa
3) FУ = fa + fоб*Кп
4) FУ = fa*Ас*Кп

Вопрос 63

Для приближенных расчетов площади производственных участков могут быть определены по числу работающих на участке в наиболее загруженную смену:

1) Fу = f1 + f2(Рт + 1)
2) Fу = f1 + f2(Рт – 1)
3) Fу = f1 - f2(Рт – 1)
4) Fу = f1 - f2(Рт + 1)

Вопрос 64

При расчете площадей производственных участков коэффициент плотности расстановки оборудования согласно ОНТП принимается:

1) 0,5...1
2) 1...2
3) 3,5...5*
4) 5...8

Вопрос 65

Согласно нормативам площадь помещения производственного участка на одного работающего должна быть не менее ... м2

1) 2,5
2) 3,5
3) 4,5* 4) 5,5

Вопрос 66

При укрупненных расчетах площадь зоны хранения автомобилей определяется:

1) Fх = fо*Ас*Кп
2) Fх = f ОБ*Кп
3) Fх = fо*Аст*Кп
4) Fх = 0,1*f об*Аст*Кп

Вопрос 67

Что понимается под выражением "Автомобиле-места хранения"?

1) Автомобиле-места, занимаемые автомобилями, ожидающими постановки их на рабочие и вспомогательные посты или ремонта снятых с автомобиля

агрегатов, узлов и приборов.
2) Автомобиле-места, оснащенные или не оснащенные оборудованием, на которых выполняются технологические вспомогательные операции.
3) Автомобиле-места, оснащенные соответствующим технологическим оборудованием и предназначенные для технического воздействия на автомобиль для поддержания и восстановления его технического исправного состояния.
4) Автомобиле-места, предусматриваемые для готовых к выдаче автомобилей и автомобилей, принятых в ТО и ремонт*.

Вопрос 68

Что понимается под выражением "Автомобиле-места ожидания"?
1) Автомобиле-места, занимаемые автомобилями, ожидающими постановки их на рабочие и вспомогательные посты или ремонта снятых с автомобиля. агрегатов, узлов и приборов*
2) Автомобиле-места, оснащенные или не оснащенные оборудованием, на которых выполняются технологические вспомогательные операции.
3) Автомобиле-места, оснащенные соответствующим технологическим оборудованием и предназначенные для технического воздействия на автомобиль для поддержания и восстановления его технического исправного состояни.я
4) Автомобиле-места, предусматриваемые для готовых к выдаче автомобилей и автомобилей, принятых в ТО и ремонт.

Вопрос 69

Что понимается под выражением "Вспомогательные посты"?
1) Автомобиле-места, занимаемые автомобилями, ожидающими постановки их на рабочие и вспомогательные посты или ремонта снятых с автомобиля агрегатов, узлов и приборов.
2) Автомобиле-места, оснащенные или не оснащенные оборудованием, на которых выполняются технологические вспомогательные операции.
3) Автомобиле-места, оснащенные соответствующим технологическим оборудованием и предназначенные для технического воздействия на автомобиль для поддержания и восстановления его технического исправного состояния.
4) Автомобиле-места, предусматриваемые для готовых к выдаче автомобилей и автомобилей, принятых в ТО и ремонт.

Вопрос 70

Расстояние между автомобилем (длиной до 8 м) и элементами здания в зонах ТО и ТР должно быть не менее ...
1) 0,3 м
2) 0,5 м
3) 0,8 м
4) 1,0 м

Вопрос 71

Расстояние между автомобилем (длиной от 8 м до 12 м) и элементами здания в зонах ТО и ТР должно быть не менее ...
1) 0,3 м
2) 0,5 м
3) 0,8 м
4) 1,0 м

Вопрос 72

Расстояние между автомобилем (длиной более 12 м) и элементами здания (колонна, стена, оборудование и т.д. – внутренняя защитная зона) в зонах ТО и ТР должно быть не менее ...
1) 0,3 м 2) 0,5 м
3) 0,8 м 4) 1,0 м

Вопрос 73
Расстояние между автомобилем (длиной до 8 м) и границей проезда (внешняя защитная зона) в зонах ТО и ТР должно быть не менее ...
1) 0,3 м
2) 0,5 м
3) 0,8 м
4) 1,0 м
Вопрос 74
Расстояние между автомобилем (длиной более 8 м) и границей проезда (внешняя защитная зона) в зонах ТО и ТР должно быть не менее ...
1) 0,3 м
2) 0,5 м
3) 0,8 м
4) 1,0 м
Вопрос 75
Какое число наружных ворот в помещениях стоянок необходимо принять для 430 автомобилей
1) 2
2) 3
3) 4
4) 5
Вопрос 76
Ширина проезжей части наружных проездов при одностороннем кольцевом движении автомобилей на территории АТП рекомендуется не менее ... м
1) 2,5 2) 3
3) 3,5 4) 4
Вопрос 77
Чем характеризуется производственная программа для городских СТО?
1) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в сутки.
2) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в месяц.
3) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в год.
4) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в неделю
Вопрос 78
Чем характеризуется производственная программа для дорожных СТО?
1) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в сутки.
2) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в месяц.
3) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в год.
4) Числом комплексно обслуживаемых автомобилей в неделю.
Вопрос 79
Если на станции обслуживания уборочно-моечные работы выполняются не только перед ТО и ТР, но и как самостоятельный вид услуг, то общее количество заездов на уборочно-моечные работы принимается из расчета одного заезда на ... км.
1) 400-600
2) 600-800
3) 800-1000
4) 1000-1200
Вопрос 80
Общее число автомобиле-мест для хранения автомобилей на СТО, ожидающих обслуживания и готовых к выдаче, принимается из расчета ... на один рабочий пост.
1) 2-3
2) 3-4
3) 4-5

4) 5-6
Вопрос 81
Для городских СТО площадь помещения в квадратных метрах для принимается из расчета на один рабочий пост: для СТО до 15 рабочих постов
1) 6-7
2) 7-8
3) 8-9
4) 9-10

2.2 ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Компетенции ПК-3.8, ПК-3.9, ПК-4.3
1. Выбрать технологическое оборудование и рассчитать площадь зоны технических обслуживаний №1 в автотранспортном предприятии для 100 автомобилей КАМАЗ-5320.
2. Выбрать технологическое оборудование и рассчитать площадь зоны технических обслуживаний №2 в автотранспортном предприятии для 100 автомобилей КАМАЗ-5320.
3. Выбрать технологическое оборудование и рассчитать площадь зоны текущего ремонта в автотранспортном предприятии для 100 автомобилей КАМАЗ-5320.
4. Выбрать технологическое оборудование и рассчитать площадь поточной линии ежедневного обслуживания в автотранспортном предприятии для 100 автомобилей КАМАЗ-5320.
5. Выбрать технологическое оборудование и рассчитать площадь агрегатного участка в автотранспортном предприятии для 100 автомобилей КАМАЗ-5320.

Вопросы вынесенные на самостоятельную проработку.
1. Виды услуг автосервиса.
2. Основные факторы, влияющие на формирование спроса и услуги автосервиса. 3. Основные факторы, обеспечивающие спрос на услуги автосервиса.
4. Генеральный план СТО.
5. Модульно-секционный метод проектирования, строительства и развития СТО. 6. Показатели и оценка ПТБ СТО.
7. Методика определения показателей механизации процессов.
8. Определение оптимального уровня механизации работ.
9. Способы и средства обеспечения пуска двигателей при низких температурах окружающего воздуха.
10. Технологическая планировка производственных участков – общие требования. 11. Технологическая планировка зоны ЕТО.
12. Технологическая планировка зон ТО-1 и ТО-2.
13. Технологическая планировка зон Д-1 и Д-2.
14. Технологическая планировка зоны ТР.
15. Технологическая планировка зоны хранения (стоянки) автомобилей.
16. Генеральный план и общая планировка помещений АТП.
17. Технико-экономические показатели ПТБ АТП.

Круглый стол, дискуссия по дисциплине «Производственно-техническая инфраструктура автотранспортных предприятий»
Предлагаемая тематика:
• Производственная база и структура управления автотранспортного

предприятия.
• Производственная база и структура управления специализированной СТО (городского типа).
• Производственная база и структура управления универсальной СТО (городского типа).
• Производственная база и структура управления дорожной станции технического обслуживания автомобилей.
• Производственная база и структура управления дилерской СТО автомобилей.

Примерные вопросы для подготовки к зачету по дисциплине: «Производственно-техническая инфраструктура автотранспортных предприятий»

1. Типы и функции предприятий автомобильного транспорта.
2. Понятие производственно-технической базы.
3. Формы воспроизводства основных производственных фондов.
4. Технико-экономическая оценка различных форм развития ПТБ.
5. Порядок проектирования предприятий автомобильного транспорта.
6. Основные этапы разработки проектов реконструкции и технического перевооружения предприятий.
7. Виду услуг автосервиса.
8. Основные факторы, влияющие на формирование спроса и услуги автосервиса.
9. Основные факторы, обеспечивающие спрос на услуги автосервиса.
10. Функции и классификация СТО.
11. Структура СТО.
12. Характеристика основных зон и участков СТО.
13. Организация и технология работ на СТО.
14. Методика технологического расчета СТО.
15. Определение потребности в технологическом оборудовании на СТО.
16. Определение потребности в эксплуатационных ресурсах.
17. Принципы разработки планировочных решений СТО.
18. Генеральный план СТО.
19. Модульно-секционный метод проектирования, строительства и развития СТО.
20. Показатели и оценка ПТБ СТО.
21. Способы хранения автомобилей в АТП.
22. Классификация и типы стоянок автомобилей.
23. Определение ширины проезда для автомобиля в зоне хранения.
24. Устройство и классификация рамп.
25. Способы и средства обеспечения пуска двигателей при низких температурах окружающего воздуха.
26. Типы и характеристики автозаправочных станций.
27. Технологическое оборудование АЗС.
28. Стационарные АЗС.
29. Классификация и устройство ТРК.
30. Эксплуатация и техническое обслуживание ТРК.
31. Ремонт ТРК.
32. Устройство и эксплуатация резервуаров для хранения топлива.
33. Контрольно-диагностическое оборудование
34. Расчет основных элементов стендов
35. Способы мойки и классификация оборудования
36. 0борудование для очистных и уборочно-моечных работ
37. Очистные сооружения для повторного использования воды
38. Подъемно-осмотровое и подъемно-транспортное оборудование
39. Общие принципы установки и монтажа оборудования

40. Установка оборудования в проектное положение на фундаментах
41. Методика определения показателей механизации процессов
42. Определение оптимального уровня механизации работ
43. Предпосылки развития и совершенствования ПТБ автотранспортных предприятий.
44. Выбор исходных данных при расчете производственной программы АТП.
45. Расчет производственной программы по техническому обслуживанию автомобилей.
46. Расчет годового объема работ и численности производственных рабочих АТП.
47. Определение годового объема вспомогательных работ в АТП.
48. Расчет числа постов для проведения ТО и ТР.
49. Расчет числа поточных линий для ЕТО и ТО.
50. Расчет площадей производственных помещений.
51. Расчет площадей складских помещений.
52. Расчет площадей вспомогательных помещений.
53. Технологическая планировка производственных участков – общие требования.
54. Технологическая планировка зоны ЕТО.
55. Технологическая планировка зон ТО-1 и ТО-2.
56. Технологическая планировка зон Д-1 и Д-2.
57. Технологическая планировка зоны ТР.
58. Технологическая планировка зоны хранения (стоянки) автомобилей.
59. Генеральный план и общая планировка помещений АТП.
60. Технико-экономические показатели ПТБ АТП.

Информационное обеспечение обучения. .Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет - ресурсов, дополнительной литературы:

Основная литература:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. - 16-е изд., стер.- Ростов н/Д: Феникс, 2015 г. 347с.: табл. - (Среднее профессиональное образование).
2. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. - 336 с. - (Профессиональное образование). - ЭБС znanium.com Договор № 5669 эбс от 10.01.2022 г.
3. Сафронов Н. А. Экономика организации (предприятия): Учебник для ср. спец. учебных заведений / Н.А. Сафронов. - 3-е изд., с изм. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2021, 256 с. ЭБС znanium.com Договор № 5669 эбс от 10.01.2022 г.

Дополнительная литература:

1. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 656 с. - ЭБС znanium.com Договор №5669 эбс от 10.01.2022 г.
2. Кнышова Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 304 с. - ЭБС znanium.com Договор №5669 эбс от 10.01.2022 г.
3. Экономика организации (предприятия): учебник для студ. сред. проф. учебных заведений /В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко.- 9-е изд., перераб. – М.: КноРус, 2015г., 408 с.
4. Туревский И. С. Экономика отрасли (автомобильный транспорт): Учебник / И.С. Туревский. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 288 с. - (Профессиональное образование). -. ЭБС znanium.com Договор № 5669 эбс от 10.01.2022 г.

Электронные-ресурсы:

1. http://infomanagement.ru - новости, лекции, статьи, литература о менеджменте.