

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ТРАНСПОРТНЫХ ПРОЦЕССОВ И ТЕХНОЛОГИЙ

Рабочая программа дисциплины (модуля)  
**КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Направление и направленность (профиль)  
21.03.01 Нефтегазовое дело. Нефтегазовое дело

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очная

Владивосток 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Кадровое обеспечение транспортных предприятий» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 21.03.01 Нефтегазовое дело (утв. приказом Минобрнауки России от 09.02.2018г. №96) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Попова Г.И., старший преподаватель, Кафедра транспортных процессов и технологий, Galina.Popova@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры транспортных процессов и технологий от 18.04.2023 , протокол № 8

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Кузнецов П.А.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1576663924
Номер транзакции	0000000000BDF3B9
Владелец	Кузнецов П.А.

## 1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью изучения дисциплины «Кадровое обеспечение транспортных предприятий» является формирование профессиональных знаний и приобретение практических навыков в применении оптимальных управленческих решений.

К числу наиболее актуальных проблем системы автосервиса и фирменного обслуживания автомобилей в настоящее время относится повышение эффективности управления персоналом предприятий автосервиса, совершенствование его организации в целях повышения качества оказываемых населению услуг, улучшение взаимодействия с административными органами. Предприятия самостоятельно формируют штат работников и трудовые ресурсы, что ведет к повышению требований к разработке кадровой политики и управлению человеческими ресурсами. Изучение курса «Кадровое обеспечение транспортных предприятий» направлено на формирование у студентов осознанного понимания целенаправленного воздействия на персонал для успешного ведения деятельности предприятия.

Задачами дисциплины «Кадровое обеспечение транспортных предприятий» являются:

- формирование представлений о кадровой политике предприятия;
- привитие у студентов навыков исследования и анализа кадрового потенциала;
- исследование мотивации поведения в процессе трудовой деятельности;
- определение критериев и показателей эффективности управления кадрами предприятия.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
21.03.01 «Нефтегазовое дело» (Б-НД)	ПКВ-2 : Способность осуществлять организацию работ по оперативному сопровождению технологических процессов в нефтегазовой отрасли соответствии с выбранной сферой профессиональной деятельности	ПКВ-2.4к : применяет знания организационной структуры, существующую нормативную и учебно-программную документацию подготовки технического персонала	РД1	Знание	Вопросов развития предприятий в условиях кооперации и специализации производства
			РД2	Умение	Работать в коллективе; проводить анализ и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятия
			РД3	Навык	Владения имеющейся нормативно-технической, справочной, методической документацией

## 2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Кадровое обеспечение транспортных предприятий» в структуре ОПОП относится к циклу факультативных дисциплин - Ф.2.

## 3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо-емкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес-тации	
					Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			
				лек.		прак.	лаб.	ПА	КСР			
21.03.01 Нефтегазовое дело	ОФО	Б4.Ф	6	2	37	18	18	0	1	0	35	3

## 4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

### 4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Система управления персоналом и планирование персонала на транспортном предприятии	РД1, РД2, РД3	4	4	0	8	опрос, доклад (реферат)
2	Кадровая политика на транспортном предприятии	РД1, РД2, РД3	4	4	0	8	опрос, защита презентации
3	Оплата труда и материальное стимулирование персонала предприятия	РД1, РД2, РД3	4	4	0	8	опрос, защита эссе
4	Организация труда. Функции подразделений, разработка должностных инструкций и квалификационных требований	РД1, РД2, РД3	6	6	0	11	опрос; защита реферата (доклада)
<b>Итого по таблице</b>			<b>18</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	

### 4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

*Тема 1 Система управления персоналом и планирование персонала на транспортном предприятии.*

Содержание темы: Особенности транспорта как объекта управления. Сфера сервиса как объект управления. Сущность и значение стратегического планирования. Цели, задачи и механизм тактического планирования. Применение оперативно-календарного планирования на предприятиях автосервиса. Особенности систем планирования на предприятиях сферы сервиса США, Европы и Японии. Требования к организационным структурам управления на предприятиях автосервиса. Принципы и основы построения организационных структур предприятий автомобильного сервиса. Различные подходы к изучению и проектированию организационных структур.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: традиционная форма проведения занятий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение теоретического материала по теме лекции, подготовка доклада (реферата).

#### *Тема 2 Кадровая политика на транспортном предприятии.*

Содержание темы: Сущность и значение кадровой политики. Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Разработка кадровой политики. Моделирование управленческих решений для предприятий сферы сервиса и эксплуатации транспорта. Изучение персонала, формирование кадрового резерва. Разработка мероприятий по организации карьеры персонала.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: традиционная форма проведения занятий.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение теоретического материала по теме лекции, подготовка презентации.

#### *Тема 3 Оплата труда и материальное стимулирование персонала предприятия.*

Содержание темы: Системы оплаты труда и возможности их применения на предприятиях автосервиса. Сущность и значение разработки системы материального стимулирования персонала. Типы заработной платы.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: традиционная форма проведения занятия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение теоретического материала по теме лекции; подготовка эссе.

#### *Тема 4 Организация труда. Функции подразделений, разработка должностных инструкций и квалификационных требований.*

Содержание темы: Цели и задачи управления производством и организацией труда на предприятии автосервиса. Особенности управления развитием производства и персонала на предприятиях сферы сервиса США, Европы и Японии. Цели и задачи управления качеством оказываемых услуг и выпускаемой продукции. Основные принципы и методы управления качеством. Квалификационные требования к персоналу и методы разработки должностных инструкций. Оценка персонала.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: традиционная форма проведения занятия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: изучение теоретического материала по теме лекции, подготовить реферат (доклад).

## **5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)**

### **5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы**

Для изучения теоретического материала по данному курсу необходимо использовать основную и дополнительную литературу, которая в полной мере закрывает все дидактические единицы программы дисциплины.

Для закрепления материала (приобретения практических навыков), при выполнении индивидуальных заданий необходимо использовать интернет-источники.

Использование и изучение основной литературы является обязательным в процессе изучения разделов и тем дисциплины. дополнительная литература полезна для выполнения самостоятельной работы, индивидуальных заданий.

Самостоятельная работа студентов заключается в изучении всех тем рабочей программы дисциплины по рекомендованной литературе под контролем преподавателя,

итоговое повторение теоретического материала при подготовке к зачету.

В процессе изучения дисциплины «Кадровое обеспечение транспортных предприятий» для лучшего усвоения теоретического материала обучающемуся предлагается подготовить доклад, реферат, презентацию и эссе по темам, предусмотренным для самостоятельного изучения заданий.

Критериями оценки самостоятельной работы являются:

- самостоятельность;
- степень разработки и раскрытия темы;
- творческий подход к выполнению работы;
- правильность и научная обоснованность выводов;
- стиль изложения;
- грамотность;
- оформления работы.

#### **Перечень тем самостоятельной работы**

1. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами.
2. Кадровая политика: уровни и виды.
3. Кадровая политика в организации: цели, принципы, направления, приоритеты.
4. Виды кадровой политики в организации.
5. Нормативно-правовое регулирование работы с кадрами
6. Стратегия управления персоналом и кадровое планирование.
7. Цели, принципы и методы управления персоналом.
8. Эффективность управления персоналом.
9. Подбор, поиск, отбор и наем персонала.
10. Профессиональная ориентация персонала.
11. Адаптация персонала.
12. Использование и перемещение персонала.
13. Оценка персонала, ее виды и методы.
14. Аттестация персонала и ее виды.
15. Карьера, ее планирование и виды.
16. Кадровый резерв и работа с ним.
17. Высвобождение и увольнение персонала.
18. Обучение персонала и его виды.
19. Дополнительное профессиональное образование: повышение квалификации, стажировка, профессиональная подготовка.
20. Мотивация персонала.
21. Стимулирование и вознаграждение персонала.
22. Индивидуальное и групповое вознаграждение работников в организации.
23. Разработка квалификационных требований к персоналу структурных подразделений предприятия автомобильного сервиса.
24. Социальный пакет в организации.
25. Социальный конфликт в организации: причины возникновения и стадии протекания.
26. Виды и способы разрешения социального конфликта в организации.

#### **5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением

тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

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

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **7.1 Основная литература**

1. Латышева Маргарита Александровна. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА : Учебное пособие [Электронный ресурс] , 2015 - 113 - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=858481>

2. Рябчикова Т. А. Основы организации труда : Учебники [Электронный ресурс] - Томск : ТУСУР , 2016 - 92 - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=480891](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=480891)

3. Шапиро С. А., Вешкурова А. Б. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании : Учебники [Электронный ресурс] - Москва|Берлин : Директ-Медиа , 2018 - 71 - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495382](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495382)

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Минева Оксана Карловна. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : Учебник [Электронный ресурс] : ИНФРА-М , 2017 - 160 - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=780502>

2. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учеб.-метод. пособие / О.Х. Аршолоева .— Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2015 .— 164 с. — ISBN 978-5-9793-0770-1 .— URL: <https://lib.rucont.ru/efd/347968> (дата обращения: 14.05.2024)

### **7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>

2. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <http://znanium.com/>

3. Электронно-библиотечная система "РУКОНТ"

4. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>

5. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных

профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

6. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

## **8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения**

### Основное оборудование:

· Мультимедийный комплект №1 (проектор Sonyo PLC-XD2600, крепление SMS Projector CL F500, кл.модуль Kramer WX-1N, коннектор VGA, экран Draper Star 178\*178, запасная лампа)

### Программное обеспечение:

- Microsoft Windows 10 Professional RUS Upgrd
- Гарант
- КонсультантПлюс



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ТРАНСПОРТНЫХ ПРОЦЕССОВ И ТЕХНОЛОГИЙ

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

**КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Направление и направленность (профиль)

21.03.01 Нефтегазовое дело. Нефтегазовое дело

Год набора на ОПОП  
2023

Форма обучения  
очная

Владивосток 2023

## 1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
21.03.01 «Нефтегазовое дело» (Б-НД)	ПКВ-2 : Способность осуществлять организацию работ по оперативному сопровождению технологических процессов в нефтегазовой отрасли соответствии с выбранной сферой профессиональной деятельности	ПКВ-2.4к : применяет знания организационной структуры, существующую нормативную и учебно-программную документацию подготовки технического персонала

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

**Компетенция ПКВ-2 «Способность осуществлять организацию работ по оперативному сопровождению технологических процессов в нефтегазовой отрасли соответствии с выбранной сферой профессиональной деятельности»**

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код результата	Тип результата	Результат	
ПКВ-2.4к : применяет знания организационной структуры, существующую нормативную и учебно-программную документацию подготовки технического персонала	РД1	Знание	Вопросов развития предприятий в условиях кооперации и специализации производства	
	РД2	Умение	Работать в коллективе; проводить анализ и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятия	
	РД3	Навык	Владения имеющейся нормативно-технической, справочной, методической документацией	

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

## 3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очная форма обучения				
РД1	Знание : Вопросы развития предприятий в условиях кооперации и специализации производства	1.1. Система управления персоналом и планирование персонала на транспортном предприятии	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
		1.2. Кадровая политика на транспортном предприятии	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
		1.3. Оплата труда и материальное стимулирование персонала предприятия	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
		1.4. Организация труда. Функции подразделений, разработка должностных инструкций и квалификационных требований	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
РД2	Умение : Работать в коллективе; проводить анализ и разрабатывать рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятия	1.1. Система управления персоналом и планирование персонала на транспортном предприятии	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
		1.2. Кадровая политика на транспортном предприятии	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
		1.3. Оплата труда и материальное стимулирование персонала предприятия	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
		1.4. Организация труда. Функции подразделений, разработка должностных инструкций и квалификационных требований	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
РД3	Навык : Владения имеющейся нормативно-технической, справочной, методической документацией	1.1. Система управления персоналом и планирование персонала на транспортном предприятии	Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста

			Собеседование	зачёт в форме теста
	1.2. Кадровая политика на транспортном предприятии		Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
	1.3. Оплата труда и материальное стимулирование персонала предприятия		Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста
	1.4. Организация труда. Функции подразделений, разработка должностных инструкций и квалификационных требований		Доклад, сообщение	зачёт в форме теста
			Практическая работа	зачёт в форме теста
			Собеседование	зачёт в форме теста

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Вид учебной деятельности	Оценочное средство				
	Собеседование	Доклад/сообщение	Выполнение практической работы	Итоговый тест	Итого
Лекции	40				40
Практические занятия		20	20		40
Промежуточная аттестация				20	20
Итого					100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 зачёт в форме теста

1. Совокупность целей и принципов, которые определяют направление и содержание работы с персоналом называется

2. \_\_\_\_\_ — это база системы управления предприятием (организацией)

3. Предельно простая и самая востребованная организационная структура, применяемая обычно на небольших предприятиях, называется

4. Главная характеристика какого типа организационной структуры предприятия — это разделение людей на группы по выполняемым ими в рамках соответствующей профессиональной деятельности функциям

5. Структура, характеризующаяся наличием линейных руководителей и подразделений, которые помогают руководителю в управлении и выполнении отдельных функций, но не уполномочены на принятие самостоятельных решений. носит название

6. Организационная структура, создаваемая на ограниченный временной промежуток для решения конкретного вопроса, называется

7. Какая структурная модель управления является менее традиционной и применима только по отношению к крупным предприятиям.

8. Как называется организационная структура предприятия которая представляет собой сочетание функциональной и проектной структур? Она применима к тем предприятиям, которые работают на рынке, где продукция должна постоянно совершенствоваться и обновляться.

9. \_\_\_\_\_ — обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления

10. Какие сведения из перечисленных не вносятся в трудовую книжку?

- 1) Сведения о работнике, выполняемой им работе
- 2) Сведения о переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора
- 3) Сведения о награждениях за успехи в работе
- 4) Сведения об объявленных дисциплинарных взысканиях (замечаниях, выговорах)

11. К какому административному наказанию будет привлечено должностное лицо, нарушившее трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права?

- 1) К наложению административного штрафа в размере от 1000 до 5000 рублей
- 2) К наложению административного ареста на срок до пяти суток
- 3) К дисквалификации на срок от одного года до трех лет
- 4) К наложению административного штрафа в размере от 30000 до 50000 рублей

12. Что из перечисленного не соответствует порядку снятия дисциплинарного

взыскания?

1) Если в течение шести месяцев со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания

2) Работодатель имеет право снять с работника дисциплинарное взыскание по собственной инициативе

3) Работодатель имеет право снять с работника дисциплинарное взыскание по просьбе самого работника

4) Работодатель имеет право снять с работника дисциплинарное взыскание по ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников

**13.** Какая максимальная продолжительность рабочего времени в неделю устанавливается для работников в возрасте от 16 до 18 лет?

1) 40 часов

2) 36 часов

3) 35 часов

4) 32 часа

**14.** \_\_\_\_\_ — совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в иерархии управления организацией

**15.** \_\_\_\_\_ — формы взаимодействия элементов системы управления

**16.** Что из перечисленного не соответствует требованиям Трудового кодекса Российской Федерации по заключению трудового договора?

1) Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами

2) Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя

3) Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя

4) Трудовой договор может быть оформлен в одном экземпляре при согласии обеих сторон трудовых отношений

**17.** В каком из перечисленных случаев работодатель может направлять в служебные командировки женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет?

1) Не может ни в каком случае

2) Только с их письменного согласия

3) Только с их письменного согласия и при условии, что это не запрещено им в соответствии с медицинским заключением, выданным в установленном порядке

4) Только в исключительных случаях по согласованию с профсоюзным комитетом

**18.** В каком случае работодатель не обязан устанавливать для работника неполный рабочий день (смену) или неполную рабочую неделю?

1) По просьбе беременной женщины

2) По просьбе одного из родителей (опекуна, попечителя), имеющего ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет)

3) По просьбе лица, осуществляющего уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, выданным в установленном порядке

4) По личному заявлению работника, в связи с удаленностью места жительства от места работы

**19.** Личный состав предприятия, в который включаются все наемные работники, а также работающие собственники и совладельцы.

**20.** Личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам.

**21.** Статистический и экономический показатель, благодаря которому становится возможным определение количества людей, которые относятся к определенной производственной категории в конкретном признаке.

22. Суммарное количество отдельных рабочих групп, которые объединены по ряду признаков и категорий.

23. Как называются работники, непосредственно не связанные с производством и его обслуживанием, и работники социальной инфраструктуры предприятия (работники детских и медицинских учреждений, находящихся на балансе предприятия.)

24. Как называются работники, связанные непосредственно с производством.

25. Как называются работники, которые осуществляют инженерно-техническую, юридическую, экономическую, административную и иные функции?

26. Как называются работники, которые осуществляют финансово-расчетную деятельность, оформляют документы и подготавливают их, реализуют хозяйственное обслуживание и иные функции ?

27. Как называются работники, которые задействованы непосредственно в создании материальных благ, а также оказывают производственные и транспортные услуги?

28. Процесс разделения персонала предприятия на отдельные типы реализуется на основе нормативных документов – .....

29. Как называется соотношение групп персонала по половому признаку (женщины и мужчины), а также по возрасту?

30. В условиях нашей страны, квалификационный уровень для работников определяется .....

31. В условиях нашей страны, квалификационный уровень для специалистов определяется.....

32. Как называется соотношение представителей определенных специальностей, либо профессий (рабочий, экономист, бухгалтер), которые обладают определенными практическими, либо теоретическими навыками, которые приобретаются в ходе получения профессионального опыта на конкретной должности, либо в ходе теоретического обучения?

33. На какой срок в общем случае может быть назначено испытание при приеме работника на работу?

- 1) Не более трех месяцев
- 2) Не более шести месяцев
- 3) Не более одного месяца
- 4) Не более двух месяцев

34. В каком объеме и при каких условиях работнику, имеющему двух или более детей в возрасте до четырнадцати лет, предоставляется отпуск в удобное время без сохранения заработной платы?

- 1) До 10 календарных дней по письменному заявлению работника и при наличии такой возможности у работодателя
- 2) До 14 календарных дней при наличии данной льготы в коллективном договоре и письменного заявления работника
- 3) 20 календарных дней при наличии данной льготы в коллективном договоре и письменного заявления работника
- 4) 12 календарных дней по письменному заявлению работника и согласованию с профсоюзным комитетом

35. В каком случае привлечение работодателем работника к сверхурочной работе допускается только с его письменного согласия?

- 1) При производстве работ, необходимых для предотвращения катастрофы, производственной аварии либо устранения последствий катастрофы, производственной аварии или стихийного бедствия
- 2) При производстве общественно необходимых работ по устранению непредвиденных обстоятельств, нарушающих нормальное функционирование централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, систем газоснабжения, теплоснабжения, освещения, транспорта, связи
- 3) При производстве работ, необходимость которых обусловлена введением чрезвычайного или военного положения, а также неотложных работ в условиях

чрезвычайных обстоятельств (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия населения

4) При производстве временных работ по ремонту и восстановлению механизмов или сооружений в тех случаях, когда их неисправность может стать причиной прекращения работы для значительного числа работников

**36.** Определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний, определение соответствия занимаемой должности.

**37.** Что из перечисленного не соответствует требованиям Трудового кодекса Российской Федерации, предъявляемым к результатам испытания при приеме на работу?

1) Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях

2) При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание

3) При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится с учетом мнения соответствующего профсоюзного органа и выплатой выходного пособия

4) Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня

**38.** Какой продолжительностью и в какое время предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск работнику в возрасте до 18 лет?

1) Продолжительностью не менее 30 календарных дней в любое удобное для него время года при подаче заявления до составления графика отпусков

2) Продолжительностью 28 календарных дней в любое удобное для него время года

3) Продолжительностью не менее 31 календарного дня в любое удобное для него время года

4) Продолжительностью 28 календарных дней в летний период согласно утвержденному графику отпусков

**39.** Что из перечисленного соответствует понятию "ненормированный рабочий день"?

1) Особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя при необходимости эпизодически привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами установленной для них продолжительности рабочего времени

2) Особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя ежедневно привлекаться к выполнению своих трудовых функций на дополнительное время не более 2 часов

3) Особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя привлекаться к выполнению своих трудовых функций на дополнительное время не более 4 часов в неделю

4) Особый режим работы, в соответствии с которым отдельные работники могут по распоряжению работодателя привлекаться к выполнению дополнительных трудовых функций, не отраженных в трудовом договоре

**40.** Что из перечисленного относится к категории "принудительный труд"?

1) Работа, выполнение которой обусловлено введением чрезвычайного или военного положения в установленном порядке

2) Работа, выполняемая под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия)

3) Работа, выполняемая в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случае бедствия или угрозы бедствия и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или



нормальные жизненные условия всего населения или его части

4) Работа, выполняемая вследствие вступившего в законную силу приговора суда

**4 1 .** Какой из перечисленных примеров действий работника организации при расторжении трудового договора соответствуют Трудовому кодексу Российской Федерации?

1) Работник подал заявление о расторжении трудового договора за три недели до увольнения

2) Работник заявил о расторжении трудового договора устно

3) Работник прекратил работу без согласия работодателя на расторжение трудового договора до истечения срока предупреждения об увольнении

4) Работник прекратил работу без предупреждения об увольнении

**4 2 .** Как называется увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава?

**43.** Как называется документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность?

**44.** Как называется необходимая мера при количественном или качественном несовпадении наличия персонала и потребности в нем, реализуемая в виде: привлечения персонала, высвобождения персонала и/или развитие персонала

**45.** Как называется штатный состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой?

**46.** В каком размере предусматривается оплата труда при выполнении работы в выходные и нерабочие праздничные дни?

1) Не менее чем в двойном размере оплаты труда

2) В полуторном размере оплаты труда

3) В тройном размере оплаты труда

4) По усмотрению работодателя

**47.** Наименее продуктивная и перспективная часть персонала, отстающая по своим профессиональным и квалификационным характеристикам от потребностей развития организации, называются

**48.** Как называется совокупность форм, отражающих наличие и движение трудовых ресурсов?

**49.** Как называется централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.?

**50.** Как называется менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации?

**51.** Как называются действия направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводимые с учетом конкретных задач этапа развития организации?

**52.** Как называется целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений?

**53.** Как называется целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации?

**5 4 .** Какие продолжительность перерывов в течение рабочего дня и продолжительность еженедельного непрерывного отдыха установлена Трудовым кодексом Российской Федерации?

1) Ежедневный перерыв - не более двух часов, еженедельный непрерывный отдых - не

менее 48 часов

2) Ежедневный перерыв - не более полутора часов, еженедельный непрерывный отдых - не менее 40 часов

3) Ежедневный перерыв - не более двух часов и не менее 30 минут, еженедельный непрерывный отдых - не менее 42 часов

4) Ежедневный перерыв - не более часа и не менее 20 минут, еженедельный непрерывный отдых - не менее 36 часов

**55.** Что регулирует и как заключается коллективный договор?

1) Регулирует трудовые отношения работников и работодателя и заключается на общем собрании трудового коллектива

2) Регулирует профессиональные отношения работников и работодателя и заключается трудовым коллективом и работодателем

3) Регулирует социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключается работниками и работодателем в лице их представителей

4) Регулирует социальные и профессиональные отношения работников и работодателя и заключается представительным органом работников и работодателей

**56.** Система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы, разработанных и применяемых в практике государственных органов и отдельных организаций?

**57.** \_\_\_\_\_ - работники, непосредственно занятые в производственном процессе на рабочих местах основных технологических рабочих и обслуживающих должностях. Кадры производства подразделяются на основных рабочих, вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал, учеников, работников охраны

**58.** Какой локальный нормативный акт организации регламентирует порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха и иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя?

1) Правила внутреннего трудового распорядка

2) Трудовой договор

3) Должностная инструкция

4) Коллективный договор

**59.** Допускается ли заключение гражданско-правовых договоров, фактически регулирующих трудовые отношения между работником и работодателем?

1) Допускается только в случае избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности

2) Допускается только в случае удаленного выполнения работником своих рабочих обязанностей

3) Допускается в любом случае

4) Не допускается

**60.** Какое основание для расторжения трудового договора по инициативе работодателя является достаточным в случае неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей?

1) Наличие служебных записок от непосредственного руководителя работника

2) Наличие у работника дисциплинарного взыскания

3) Видеофиксация систематического невыполнения работы в соответствии с трудовым договором

4) Зарегистрированные систематические опоздания на работу

**61.** Деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики.

**62.** Как называется система эффективного управления предприятием?

**63.** Как называется концепция управления персоналом, интегрированная с

ориентированным на качественный анализ контроллингом экономического и социального компонентов эффективности?

**64.** Как называется совокупность документов, содержащих сведения о работнике и его трудовой деятельности?

**65.** Как называется документ, описывающий характеристики, которыми должен обладать человек для успешного выполнения работы?

**66.** Как называется документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров?

**67.** Прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий?

**68.** Какая продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска установлена Трудовым кодексом Российской Федерации?

- 1) 22 рабочих дня
- 2) 28 календарных дней
- 3) 20 календарных дней
- 4) 24 рабочих дня

**69.** На основании чего возникают трудовые отношения между работником и работодателем?

- 1) На основании приказа о приеме на работу
- 2) На основании подписанного работодателем заявления о приеме на работу
- 3) На основании трудового договора между работником и работодателем
- 4) На основании устной договоренности между работником и работодателем

**70.** Какая нормальная продолжительность рабочего времени в неделю установлена Трудовым кодексом Российской Федерации?

- 1) 40 часов
- 2) 42 часа
- 3) 44 часа
- 4) 48 часов

**71.** Какого вида дисциплинарного взыскания не существует?

- 1) Замечания
- 2) Выговора
- 3) Строгого выговора
- 4) Увольнения по соответствующим основаниям

**72.** Как называется начальная ступень процесса кадрового планирования?

**73.** Как называются целенаправленные мероприятия, связанные с постепенной вработываемостью работника в новых или изменившихся профессиональных и социально-экономических условиях труда?

**74.** Определение потребной численности работающих по основным категориям, специальностям, профессиям, квалификациям и источникам ее пополнения

**75.** Как называются мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников?

**76.** \_\_\_\_\_ - осуществление трудовой деятельности; совокупность задач и функций которые способен выполнять один человек или которые могут быть поручены одному человеку.

**77.** Как называется направленное изменение в кадровой работе в соответствии с новыми целями, функциями, субъектом и методами управления?

**78.** Совокупность логически и организационно взаимосвязанных практических действий, процессов и операций, призванных обеспечить реализацию целей и принципов, выдвигаемых кадровой политикой

**79.** Относительно самостоятельное в своих действиях лицо или орган, которому предоставлено право или вменено в обязанность решать вопросы, связанные с реализацией

задач кадровой политики, осуществлять те или иные функции кадровой работы

**80.** Слой, наиболее видных и выдающихся представителей коллектива организации, отличающихся высокими интеллектуальными, инновационными, творческими, научными, административными способностями.

**81.** Какое определение термина "работодатель" соответствует Трудовому кодексу Российской Федерации?

- 1) Владелец организации
- 2) Владелец контрольного пакета акций организации
- 3) Владелец организации, осуществляющий руководство производственной деятельностью
- 4) Физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником

**82.** Кто может выступать сторонами трудовых отношений?

- 1) Работник и работодатель
- 2) Работник, председатель профсоюзной организации и работодатель
- 3) Работник, работодатель и представитель государственной инспекции труда
- 4) Работник, работодатель и непосредственный руководитель

**83.** Как называется документ, содержащий перечень должностей руководителей и специалистов организации, подлежащих замещению работниками с высшим и средним специальным образованием?

**84.** Как называют описание должностных обязанностей, уровня профессиональных знаний, трудовых навыков, опыта, умений?

**85.** Как называют нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик?

**86.** Как называют в РФ - основной документ, характеризующий трудовую деятельность работника?

**87.** Что из перечисленного не соответствует понятию трудового договора?

- 1) Работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции
- 2) Работодатель обязуется своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату
- 3) Работник обязуется соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя
- 4) Работник имеет право поручить выполнение части работы другому работнику или нанять другое лицо для выполнения обязанностей, взятых на себя по трудовому договору

**88.** На какой срок может быть заключен трудовой договор с работником?

- 1) Только на неопределенный срок
- 2) На срок, определяемый работодателем по итогам испытательного срока
- 3) На неопределенный срок или на определенный срок не более пяти лет
- 4) На срок не более семи лет

**89.** Организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов

**90.** Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку

**91.** Дополнительные бонусы, которые работодатель по желанию может предоставлять своим сотрудникам. Список доступных льгот каждая компания определяет для себя самостоятельно, никакие государственные органы этого не регламентируют

**92.** Виды кадровой политики: пассивная, активная, превентивная и .....

**93.** Как называется столкновение противоположно-направленных целей, интересов,

позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия?

94. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это .....

95. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это.....

96. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

97. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

98. Все граждане, которые своим трудом участвуют в деятельности предприятия (учреждения, организации) на основе Трудового кодекса РФ, трудового договора (контракта, соглашения), а также других форм, регулирующих трудовые отношения работника с предприятием.

99. Какой документ сотрудник должен представить работодателю, чтобы подтвердить, что после происшествия он временно утратил способность трудиться?

100. Систематизированный перечень заголовков всех дел, заводимых в делопроизводстве учреждений, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке называется:

*Краткие методические указания*

Тестовые задания предусматривают выбор правильного ответа. Оценивается правильность ответов, указывающая на остаточные знания пройденного учебного материала. При ответах на вопросы студенты не должны пользоваться записями лекционных материалов и электронными гаджетами.

*Шкала оценки*

Оценка	Баллы	Описание
5	20	Количество верных ответов 100%
4	16	Количество верных ответов 80%
3	12	Количество верных ответов 60%
2	0	Количество верных ответов менее 60%

## 5.2 Примерный перечень вопросов по темам и для проведения собеседования

1. Управление: общие функции; постановки задач
2. ТЭА: эффективность, цели, ограничения.
3. Задачи подсистем ТЭА
4. Направления организации труда
5. Разделение труда
6. Условия труда
7. Обслуживание рабочих мест
8. Трудовой Кодекс РФ (рабочее время)
9. Трудовой Кодекс РФ (время отдыха)
10. Контроль за соблюдением трудового законодательства
11. Нормирование труда
12. Технологические карты
13. Режимы труда и отдыха
14. Рационализация труда
15. Проекты организации рабочих мест.
16. Аттестация рабочих мест
17. Бригадная форма организации труда. Целесообразность; преимущества
18. Классификация и формирование бригад
19. Сущность организации производства
20. Общие принципы рациональной организации производства
21. Направления совершенствования ОП
22. Методы организации производства

23. Метод комплексных бригад
24. Метод специализированных бригад
25. Агрегатно-участковый метод (система)
26. Предпосылки создания системы ЦУП
27. Структура управления технической службой
28. Функции и задачи ЦУП
29. Планирование загрузки персонала
30. Подготовка производства
31. Обязанности мастера-приемщика ПАС
32. Выбор режима работы ПАС
33. Основные направления кадровой политики
34. Что включает в себя стратегия управления персоналом?
35. Что представляет из себя профессиональная ориентация персонала?
36. Что такое адаптация?
37. Трудовая адаптация как объект управления в организации.
38. По каким направлениям подразделяется адаптация?
39. Аттестация персонала и ее виды?
40. Какие виды профессиональных карьер существуют?
41. Профессиональная ориентация понятие задачи и значение
42. Система работы с кадровым резервом понятие цели этапы принципы критерии
43. Требования, предъявляемые к кандидатам на замещение вакантной должности
44. Управление конфликтами: понятие, причины и типы
45. Необходимость повышения квалификации персонала
46. Цели и задачи повышения квалификации
47. Виды повышения квалификации
48. Мотивация персонала
49. Функции системы мотивации персонала
50. Базовые принципы системы мотивации персонала

*Краткие методические указания*

Собеседование студенты проходят по изученным темам. Оценивается правильность ответов, указывающая на остаточные знания пройденного учебного материала. При ответах на вопросы студенты не должны пользоваться электронными гаджетами.

*Шкала оценки*

Оценка	Баллы*	Описание
5	30	Студент показывает высокий уровень знания теоретического материала по дисциплине на уровне воспроизведения и объяснения информации, демонстрирует знание и понимание законов дисциплины, умеет оперировать этими знаниями в решении задач профессиональной деятельности.
4	22	Студент показывает хороший уровень знания теоретического материала по дисциплине на уровне воспроизведения и объяснения информации, демонстрирует знание законов дисциплины, умеет оперировать этими знаниями в решении задач профессиональной деятельности.
3	15	Студент показывает удовлетворительные знания теоретического материала по дисциплине на уровне воспроизведения информации, демонстрирует знание законов дисциплины, умеет оперировать этими знаниями в решении простых задач профессиональной деятельности.
2	0	Студент не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации по дисциплине, не может показать интеллектуальные навыки в решении простых задач профессиональной деятельности

### 5.3 Примеры заданий для выполнения практических работ

**Расчет численности руководителей, служащих и рабочих с использованием «нормативов численности», нормативов трудоемкости**

Нормативы численности рекомендуются для расчета численности руководителей, специалистов и служащих в автотранспортных объединениях и предприятиях независимо от их ведомственной подчиненности, для использования при

разработке других нормативных материалов (типовых штатов и структур, штатных расписаний и т.п.), а также при планировании и организации производственного процесса, для организации труда руководителей, специалистов и служащих.

Наименование должностей указаны в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

1) Нормативы численности руководителей, специалистов и служащих автотранспортных объединений и предприятий рассчитываются по следующим эмпирическим зависимостям (приложение 1). Норматив численности в целом по объединению, предприятию определяется путем суммирования нормативов по функциям управления, при этом производится округление до целого числа. При определении нормативной численности по функциям управления округление до целого числа не производится.

2) Расчет численности руководителей, специалистов и служащих по функциям управления с использованием таблиц сборника нормативов численности (приложение 3). Примеры расчетов приведены в таблицах 1, 2 приложения 2.

3) Нормативы численности для рабочих, занятых техническим обслуживанием и текущим ремонтом подвижного состава автомобильного транспорта рекомендуются для применения во всех предприятиях, имеющих подвижной состав автомобильного транспорта, не зависимо от ведомственной подчиненности.

В основу разработки нормативов численности положены технические расчеты, «Положение о техническом обслуживании и ремонте подвижного состава автомобильного транспорта», утвержденное Министерством автомобильного транспорта РСФСР 20 сентября 1984 г.

#### *Краткие методические указания*

Оценивается уровень выполненного практического задания по следующим критериям:

- оригинальность решения практических задач – (0-8 баллов);
- обоснованности материала и качества расчетов (0-6 баллов);
- качество изложения и представление оформленного материала (0-8 баллов);
- ответы на вопросы (0-8 баллов).

#### *Шкала оценки*

№	Баллы*	Описание
5	30	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно, студент корректно использует статистическую информацию, может проанализировать результаты, сделать вывод
4	24	Задание выполнено в полном объеме, студент корректно использует статистическую информацию, может проанализировать результаты, при этом результаты не оформлены должным образом, не может сформулировать вывод
3	12	Задание выполнено не в полном объеме, студент корректно использует статистическую информацию, не может проанализировать результаты. разработанные рекомендации не вполне отвечают заданию, результаты не оформлены должным образом, не может сформулировать вывод
2	Менее 10	Задание выполнено не в полном объеме (процент выполнения 30- 60 %), ошибки в расчетах, разработанные рекомендации противоречат заданию, результаты не оформлены должным образом

# **КЛЮЧИ К ОЦЕНОЧНЫМ МАТЕРИАЛАМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ»**

## **5 Примерные оценочные средства**

### **5.1 Примерные темы для опроса**

1. Кадровая политика
2. Организационная структура управления
3. Линейная
4. Функциональная организационная структура
5. Линейно-штабная
6. Проектно-организационная
7. Дивизиональная
8. Матричная
9. Звено управления
10. 4)
11. 1)
12. 1)
13. 3)
14. Уровни
15. Связи управления
16. 4)
17. 3)
18. 4)
19. Персонал
20. Технический персонал
21. Численность персонала
22. Структура персонала организации
23. Непромышленный персонал
24. Промышленно-производственный персонал
25. Специалисты
26. Служащие
27. Рабочие
28. Квалификационных справочников должностей специалистов и руководителей, а также иных служащих
29. Половозрастная система персонала организации
30. Рабочим классом, или разрядом
31. Классом, разрядом или категорией



- 32. Профессиональная структура персонала организации
- 33. 1)
- 34. 2)
- 35. 4)
- 36. Аттестация
- 37. 3)
- 38. 3)
- 39. 1)
- 40. 2)
- 41. 1)
- 42. Высвобождение персонала
- 43. Должностная инструкция
- 44. Изменение персонала
- 45. Кадры
- 46. 1)
- 47. Кадровый балласт
- 48. Кадровая документация
- 49. Кадровая квота
- 50. Кадровый менеджмент
- 51. Кадровые мероприятия
- 52. Кадровые нововведения
- 53. Кадровое планирование
- 54. 3)
- 55. 3)
- 56. Кадровая практика
- 57. Кадры производства
- 58. 1)
- 59. 4)
- 60. 2)
- 61. Кадровая работа
- 62. Контроллинг
- 63. Контроллинг персонала
- 64. Личное дело
- 65. Личностная спецификация
- 66. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов
- 67. Планирование кадрового резерва
- 68. 2)
- 69. 3)

70. 1)
71. 3)
72. Планирование потребности в персонале
73. Планирование трудовой адаптации
74. Планирование численности персонала
75. Привлечение персонала
76. Работа
77. Развитие кадровой работы
78. Система работы с персоналом
79. Субъект кадровой работы
80. Суперкадры
81. 4)
82. 1)
83. Схема замещения должностей
84. Тарифно-квалификационные характеристики
85. Тарифно-квалификационный справочник
86. Трудовая книжка
87. 4)
88. 3)
89. Штатное расписание
90. Кадровый резерв
91. Соцпакет
92. реактивная
93. Социальный конфликт
94. Мотив
95. Стимулы
96. Вознаграждение персонала
97. Креативщик
98. Трудовой коллектив
99. Листок не трудоспособности
100. Номенклатура дел

## **5.2 Примерный перечень вопросов собеседования**

1. *Управлять* – это значит соединять различные виды ресурсов и воли людей в единое целое, приводить это целое в движение и добиваться с его помощью исполнения своих желаний (одновременно – желаний потребителей, желаний своих начальников и подчиненных) в этом изменчивом мире, во взаимодействии с ним по согласованным правилам.

*Неуправляемая* деятельность неэффективна.  
Общие функции управления

- Формирование целей (целеобразование).
  - Планирование – что нужно сделать для достижения целей, в какой последовательности, к какому сроку.
  - Организация и мотивация: кто, что, где, когда, чем и как должен сделать, чтобы выполнить план (разделение труда, регламентация прав, обязанностей, ответственности...) и что за сделанное будет иметь.
  - Регулирование (при отклонении от плана) и координация (согласование действий участников процесса).
  - Контроль и учет.
  - Анализ. По его результатам – изменения целей, планов, ...
- Это цепочка: если какого-то звена в ней нет – цепочка порвана → нет управления → деятельность неэффективна

## 2. ТЭА: эффективность, цели, ограничения

Эффективность ТЭА определяется соотношениями между оценками (натуральными или стоимостными) конечных результатов деятельности по ТЭА и аналогичными оценками затрат на ТЭА.

Эффективность ТЭА тем выше, чем лучше (по количеству, номенклатуре, качеству, своевременности) результаты при заданном ограничении на затраты, или с меньшими затратами достигаются нужные (требуемые) результаты.

На каждом уровне управления ТЭА (на уровне государства, отрасли, региона, предприятия, производственного подразделения) свой набор «нужных» конечных результатов. Этот набор определяется поставленными и (или) выбранными целями системы (подсистемы) ТЭА, а также наложенными на нее ограничениями.

Ограничения на уровне ПАТ и ПАС:

- требования безопасности к техническому состоянию каждой единицы АТС;
- требования к уровню загрязнения окружающей среды от производственной деятельности, к уровню пожарной и санитарно-эпидемиологической безопасности;
- требования Ростехнадзора;
- требования Правил оказания услуг (выполнения работ) по ТО и ремонту АМТС;
- требования БЖД и Трудового кодекса;
- требования региональных нормативно-правовых актов, касающихся ТЭА.

Цели на уровне ПАТ и ПАС:

- обеспечение заданного уровня технической готовности автопарка ПАТ на начало каждой рабочей смены (на начало каждого рабочего часа суток), в среднем за сутки, месяц, год (коэффициент технической готовности), плюс поддержание на высоком уровне потребительских свойств АТС в эксплуатации (топливной экономичности, тягово-скоростных свойств и др.);

- выполнение производственных планов ПАС (годовых, месячных, сменно-суточных, ...) по ТО и ремонту АТС в соответствии с условиями договоров с клиентами;

- удовлетворение потребностей внешних потребителей (помимо потребностей, перечисленных выше), а также потребностей партнеров, участвующих в обеспечении процессов ТЭА;

- удовлетворение потребностей собственного персонала (в содержательности труда, в справедливой оценке его результатов, в творчестве и др.);

- удовлетворение потребностей собственников предприятия.

Чтобы эффективность ТЭА была высокой, необходимо хорошо организовать:

- 1) труд;
- 2) производство;
- 3) управление.

## 3. Задачи подсистем ТЭА

Задачи подсистем ТЭА вытекают из целей ТЭА. Для решения этих задач организуется множество взаимосвязанных процессов ТЭА, сердцевину которых составляют производственные процессы ТО и ремонта АТС и их агрегатов.

Для эффективного осуществления любого производственного процесса необходимы следующие связанные с ним процессы:

- обеспечивающие поступление ресурсов (нужной номенклатуры, в нужном количестве и качестве, в заданное время):

- во-первых, в распоряжение предприятия,
- во-вторых, непосредственно на рабочие места;

- управления (процессы планирования, регулирования и т. д. – в соответствии с перечнем общих функций управления (см. п. 1.2));

- жизнеобеспечения – в соответствии с этапами жизненного цикла производственного процесса.

Перечень производственных процессов (укрупненный, без разбивки на этапы):

- ЕО, ТО-1, ТО-2, СО, обслуживание по талонам сервисных книжек, обслуживание в гарантийный период, предпродажная подготовка АТС;

- Д -1, Д-2, ДР, приемочная диагностика, контроль-диагностика при сдаче обслуженного или отремонтированного АТС заказчику (клиенту);

- сопутствующий ТР, ТР, гарантийный ремонт, техническая помощь на линии, подготовка АТС к работе в отрыве от ПТБ, подготовка АТС к государственному техническому осмотру, техосмотр АТС, переоборудование АТС (например, для работы на газовом топливе), оказание специальных услуг (тюнинг, тонирование стекол, установка противоугонных средств и др.);

- ТР снятых с АТС агрегатов и узлов, КР агрегатов, восстановление деталей, хранение агрегатов и АТС, утилизация списанных АТС.

Перечень видов ресурсов (на самом первом шаге их дифференциации):

- персонал;

- производственные площади (здания с коммуникациями);

- технологическое оборудование;

- расходные материалы (смазки, масла, запасные части, ...);

- энергия (тепловая, электрическая, ...);

- информация (технологии ТО и ремонта, нормированные задания, ...);

- время;

- деньги.

Этапы жизненного цикла процесса (любого):

- проектирование процесса (включая маркетинговые исследования);

- внедрение разработанного проекта (включая строительство зданий, приобретение оборудования, ..., отладку);

- осуществление процесса, использование его по назначению;

- поддержание в работоспособном состоянии всего, что должно использоваться в процессе согласно проекту;

- текущая модернизация процесса;

- реконструкция процесса;

- отказ от устаревшего процесса, утилизация его ресурсов, а также опыта, накопленного на разных этапах жизненного цикла процесса.

#### 4. Направления организации труда

Чтобы не было потерь ресурсов, чтобы достигались все цели (технические, экономические, социально-психологические...), необходимо хорошо организовать: 1) труд; 2) производство; 3) управление.

Направления организации труда:

- разделение и кооперация труда, совмещение профессий;

- организация обслуживания рабочих мест;
- информационное обеспечение рабочих мест;
- рационализация приемов и методов труда;
- нормирование труда;
- обеспечение безопасности, улучшение условий труда;
- повышение трудовой дисциплины и заинтересованности персонала в повышении производительности и качества труда;
- повышение квалификации персонала (шире: развитие персонала);
- повышение творческой активности персонала, вовлечение его в управление, в совершенствование всего и вся на своем рабочем месте, в подразделении и на предприятии в целом.

Последние два направления включены в данный перечень как естественный переход от деятельности по организации труда (в традиционном понимании) к деятельности более широкого плана – управлению персоналом.

## 5. Разделение труда

Признаки (основания) разделения труда

Предметный (поагрегатный). Пример: ТО и Р двигателя; ... шин; ...

Технологический (пооперационная специализация, специализация на выполнении технологически однородных работ).

Профессиональный (сварщик, электрик, моторист...).

Квалификационный (по разрядам, категориям; должности инженера, техника, эксперта...).

Больше дробность разделения труда → выше специализация → выше производительность, качество. Но не все так однозначно. Существуют границы разделения труда:

складирование, на промежуточный контроль качества и т.п.).

технические, экономические, психофизиологические, социальные.

Технические: обусловлены характеристиками применяемого технологического оборудования, которое может быть универсальное и не очень.

Экономические: делим труд до тех пор, пока это экономически выгодно (с учетом затрат на транспортировку).

Психофизиологические: не должно быть чрезмерной монотонности труда, которая определяется повторяемостью приемов и действий (180 повторений в час – монотонность небольшая; 180...300 – повышенная; 300...600 – большая; свыше 600 – очень большая). Для преодоления монотонности и повышения содержательности труда длительность многократно повторяющихся элементов движения должна быть не менее 45 с. Отсюда желательно:

- участие различных групп мышц и органов чувств исполнителя;
- чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств;
- укрупнение производственных заданий;
- совмещение профессий (по принципу «Лед и пламень»): монотонная – менее монотонная, руки – ноги, сгибатели – разгибатели, статика – динамика...; станочник и: слесарь, наладчик, кладовщик, комплектовщик, смазчик, термист, аккумуляторщик; сборщик и: станочник, слесарь, сварщик, кладовщик, комплектовщик,...

Социальные: должна обеспечиваться достаточная содержательность и привлекательность труда и его условий, должны создаваться условия для развития творческих способностей и повышения квалификации.

## 6. Условия труда

Различают условия:

санитарно-гигиенические (температура и влажность воздуха, его загрязненность, загазованность; шум, вибрация, излучения);

психофизиологические и физиологические (тяжесть и напряженность труда → нормы на тяжелые физические работы, на монотонность, на нервноэмоциональные нагрузки);

эстетические (есть рекомендации по использованию цветов при покраске стен, потолков, оборудования, по использованию зеленых насаждений с учетом специфики производства (загазованность, ...));

социально-психологические (морально-психологический климат в коллективе + режимы труда и отдыха + культурно-бытовое обслуживание).

#### 7. Обслуживание рабочих мест

Должно быть своевременное обеспечение:

- объектами труда;
- материалами и комплектующими;
- инструментом и оборудованием;
- технологической документацией;
- удаления отходов;
- передачи объектов труда дальше по технологической цепочке;
- чистоты;
- наладки, ТО и Р оборудования.

Для этого желательно создавать специализированные подразделения → разгружать высококвалифицированных профессионалов, экономить их драгоценное время.

#### 8. Трудовой Кодекс РФ (рабочее время)

Кодексом установлена (раздел IV) нормативная продолжительность рабочего времени – 40 часов в неделю. Для отдельных групп работников – сокращенная продолжительность рабочего времени:

- 1) если меньше 16 лет – меньше на 16 ч,
- 2) для инвалидов I или II гр. – на 5 ч,
- 3) если 16 ... 18 лет – на 4 ч,
- 4) на работах с вредными и (или) опасными условиями труда (согласно утвержденного перечня) – на 4 ч и более,
- 5) для учащихся – не более 12 ч.

По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Это обязательно для беременных женщин, для опекуна ребенка, для ухаживающего за больным членом семьи.

Продолжительность ежедневной работы (смены) не может превышать:

- для 1) – 5 ч, для 3) – 7 ч, для 5) – 2,5 (если 14...16 лет), – 3,5 (если 16...18 лет), для 2) – в соответствии с медицинским заключением, для 4) – 8 часов (если 36 часовая рабочая неделя), – 6 часов (при 30-часовой).

Работа в ночное время (с 22:00 до 6:00):

продолжительность работы (смены) сокращается на 1 час (может и не сокращаться – для ...);

*не допускаются* беременные женщины, инвалиды, до 18 лет; для работников с детьми до 3 лет, с детьми-инвалидами, с больными, ... – по соглашению.

*Совместительство* (ст. 98): внутреннее и внешнее ( $\leq 4$  ч в день и  $\leq 16$  часов в неделю соответственно).

*Сверхурочные работы* (ст. 99): не больше 4 ч в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Гл. 16. Режим рабочего времени; здесь: 14

- ненормированный рабочий день;
- работа в режиме гибкого рабочего времени;

- сменная работа (графики сменности – приложение к коллективному договору; работа в течение двух смен подряд запрещена);
- суммированный учет рабочего времени;
- разделение рабочего дня на части (например, у водителей маршрутных автобусов).

## 9. Трудовой Кодекс РФ (время отдыха)

Перерыв на обед  $< 2$  ч и  $\geq 30$  мин (в рабочее время не включается).

Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха (выходные дни) не может быть менее 42 часов.

Нерабочие праздничные дни: устанавливаются Законом РФ.

Исключительные случаи привлечения работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни: ...

Гл. 19. Отпуска

## 10. Контроль за соблюдением трудового законодательства

Гл. 57. Гос.надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права

Ст. 356. Основные полномочия федеральных инспекторов труда: ... предупредительный надзор за строительством и реконструкцией ... заключения по проектам СНиП, других НД, отраслевых и межотраслевых правил по охране труда, ГОСТов по безопасности труда.

Ст. 357. Основные права гос. инспектора труда: приостанавливать, отстранять, разрешать строительство и реконструкцию, выдавать заключения о возможности.

Ст. 366. Про подъемники, сосуды под давлением, трубопроводы для пара и горячей воды, газовое хозяйство [Ростехнадзор].

Ст. 367. Гос. энергетический надзор

Ст. 368. Гос. санитарно-эпидемиологический надзор (санитарно-гигиенические и санитарно-противоэпидемиологические нормы).

## 11. Нормирование труда

Нормы, нормативы используют: для расчета числа исполнителей, числа рабочих постов; для рационализации процессов ТО-1, ТО-2 на поточной линии; при формировании нормированных заданий и оперативном управлении производством; при анализе эффективности ТЭА.

Нормированием обеспечиваются: высокопроизводительная работа с нормальной интенсивностью без стойкого переутомления; равная напряженность труда для всех лучше морально-психологический климат в коллективе, выше дисциплина.

Нормы бывают:

- 1) дифференцированные (пооперационные);
- 2) укрупненные – для групп работ и операций (ТО-1, ТО-2 – в чел.-ч, замена агрегатов – в часах);
- 3) удельные (чел.-ч/1000 км).

Нормы и корректируют в зависимости от конкретных условий эксплуатации («Положение о ТО и Р»).

Нормы определяют с учетом коэффициента  $K_{\text{повт.}}$  повторяемости исполнительской части операции. Нормы разрабатываются под конкретные технологии и оборудование, и это должно учитываться при применении норм.

Трудоемкость фактическая – величина случайная и может весьма сильно отличаться от нормативной. Например, из-за разницы в квалификации исполнителей: одну и ту же работу рабочий с 1-ым разрядом выполняет за 1 ч., а с 5-ым – за 0,6ч. Влияют также: время после начала смены, день недели, настроение рабочего, состояние его здоровья и др.

Различают нормы:

- общие;
- ведомственные (отраслевые);
- внутрипроизводственные (например, для коэффициента  $K_{\text{повт}}$ ).

Для нормирования используют фотографии рабочего дня (или самофотографии), хронометражные наблюдения, метод микроэлементных нормативов (есть специальные таблицы с нормами на каждое элементарное движение руки, ноги, туловища...). В последнем случае норма получается суммированием микроэлементных нормативов. При этом можно, используя ЭВМ, подобрать наилучшую последовательность движений.

Допустимая погрешность определения норм: в массовом производстве  $\pm 5\%$ , в мелкосерийном  $\pm 15\%$ , в единичном  $\pm 20\%$ .

## 12. Технологические карты

Технологии выполнения работ по ТО и Р должны разрабатывать заводы-изготовители автомобилей. Технологические карты могут разрабатываться заводами, проектными фирмами, а также в АТП. Эти карты являются неотъемлемым элементом рабочего места, рабочего поста (без них не выдадут сертификат соответствия на услугу по ТО и Р).

Карты бывают операционно-технологические (по конкретному агрегату, системе автомобиля) и технологические карты для рабочего места (поста).

В операционно-технологической карте указываются: содержание каждой операции; последовательность их выполнения; профессия исполнителя (электрик, автослесарь, ...); место выполнения (сверху, снизу, в кабине, ...); число точек обслуживания; разряд работ; инструмент, оборудование; норма времени (в часах) или трудоемкость (в чел.-ч, чел.-мин.); технические условия и указания по выполнению.

Для организации работ исполнителей на постах поточной линии используют карты-схемы расстановки исполнителей.

В качестве технологических карт на постах рекомендуют использовать карты с пиктограммами, разработанными НПО «Казавтотранстехника» с учетом научно обоснованных требований инженерно-технологического проектирования знаков.

Система пиктограмм на операции ТО автомобилей состоит из 16 знаков-символов, представляющих натуральное обозначение: 1 – проверить состояние, 2 – проверить давление, 3 – проверить в действии, 4 – проверить световую сигнализацию, 5 – отрегулировать, 6 – устранить люфт, 7 – закрепить, 8 – зашплинтовать, 9 – заменить, переставить, 10 – устранить негерметичность, 11 – очистить, 12 – промыть, 13 – слить, 14 – долить до уровня, 15 – смазать под давлением, 16 – смазать. Символы легко читаются и запоминаются. Выбранные знаки изображают инструмент или стереотип элемента объекта.

Система пиктограмм позволяет отобразить все три группы работ ТО автомобилей: контрольно-осмотровые и регулировочные (первые шесть знаков), крепежные (последующие четыре знака), очистительные и смазочно-заправочные (остальные шесть знаков).

В основу общей компоновки операционно-технологической карты можно положить известную и привычную схему смазывания автомобиля. В центре карты располагают скелетный рисунок автомобиля, а по краям – изображение объектов воздействия с набором знаков, сформированных в отдельные ячейки. В нижней части карты размещают справочный раздел, который включает расшифровку символов операций. Ячейка – основной элемент карты, содержащий информацию по выполнению одной или нескольких (не более четырех) операций ТО, проводимых на данном агрегате (узле). Информацию по операциям, выполняемым на одинаковых агрегатах (узлах), но расположенных в разных местах автомобиля, сводят в одну ячейку. Символы операций располагают в верхней части в последовательности их выполнения. Некоторые символы



поясняют дополнительно, какую именно операцию необходимо выполнить. Другая их часть рассчитана на запоминание. Помимо рисунков объектов воздействия и символов операций размещают пояснительные записи и рисунки, определяющие технические условия выполнения операций, модификации автомобилей, а также положение некоторых частей автомобиля при его ТО. Все ячейки карт имеют нумерацию, которая используется при составлении схем расстановки исполнителей на постах ТО и выдачи им конкретных заданий.

### **13. Режимы труда и отдыха**

Режимы труда и отдыха должны обеспечивать устойчивую работоспособность, высокую производительность труда, сохранение здоровья человека, правильное и наиболее полное использование его личностного потенциала.

Различают режимы: внутрисменный, суточный, недельный, месячный, годовой.

Рекомендуется:

- одно- и двухсменная работа;
- длительность смены не больше 8 часов;
- ежедневный отдых между сменами не меньше двойной продолжительности смены;
- как можно реже менять рабочие смены;
- без сверхурочных часов;
- равномерная загруженность во все рабочие дни;
- сумма рабочих часов в неделю – см. Трудовой кодекс (для водителей – см. Постановление Министерства Труда № 16 от 25.06.99 «Положение о рабочем времени и времени отдыха водителей»).

Рекомендуемое распределение нагрузки  $N$  в течение смены, недели, года.

Рекомендуется предусматривать:

- кратковременные перерывы на отдых и личные надобности 1 раз в первой половине рабочего дня и 1-2 раза во второй, продолжительностью по 5-10 мин.;
- обеденный перерыв в середине рабочего дня и не позднее 4-х часов после начала смены – 40-60 мин.

### **14. Рационализация труда**

Рациональные планировки рабочего места – для безопасности, экономии площадей, экономии движений, рациональной рабочей позы, для удобства.

Правила: на рабочем месте – лишь необходимые предметы; что чаще требуется – ближе; что можно взять левой рукой – слева, ...; последовательность расположения предметов – по технологии; каждому предмету – свое постоянное место; все – в пределах досягаемости (для автослесаря ростом 170 см оптимальная высота установки слесарных тисков равна 104 см; при отклонении от оптимума на 30 см выработка уменьшается в 2 – 3 раза).

Сидячая рабочая поза применяется, если: усилия до 5 кг; невысокий темп и небольшой размах движений; требуется большая точность.

Рекомендации по рационализации приемов труда:

- одновременность движений обеих рук;
- симметричность, плавность, естественность движений;
- не поднимать, а наоборот – опускать;
- применять направлятели, ограничители движений (повышается точность);
- холостые движения – с пользой;
- без пауз между движениями.

### **15. Проекты организации рабочих мест.**

Состав проекта:

- цели, задачи, функции;
- технологические карты;
- планировка;
- табель оснащения оборудованием;
- профессионально – квалификационные требования (профессиограмма);
- нормы труда (в чел.-ч, нормо-часах), нормированные задания;
- требования к условиям труда: 1) БЖД; 2) ...; 3) ...;
- режим труда и отдыха;
- приемы и методы рационализации труда;
- организация обслуживания рабочего места;
- обеспечение спецодеждой по нормам;
- оплата труда;
- инструкции по охране труда.

#### 16. Аттестация рабочих мест

По каждому рабочему месту определяют: 1) технический уровень; 2) организационный уровень; 3) условия труда и безопасность. Аттестация – оценка соответствия нормативным требованиям, типовым проектам, передовому опыту. Аттестация → решения (сократить, рационализировать, догрузить, продолжить эксплуатацию) → организационно-технические мероприятия → внедрение → расчет экономического эффекта.

#### 17. Бригадная форма организации труда. Целесообразность; преимущества

Целесообразна, когда:

- невозможно равномерно загрузить каждого рабочего в течение всей смены работой только по специальности (возникает необходимость в совмещении профессий и специальностей);

- большой комплекс взаимосвязанных работ, для получения конечного результата требуются совместные усилия (есть конечный результат → удовлетворенность от работы, интерес к ней – выше производительность и качество труда);

- трудности в оценке промежуточных результатов, вкладов каждого работника в конечный результат;

- есть желание у людей работать бригадами.

Бригада не формальная, а живая, настоящая, если есть:

- общая заинтересованность и ответственность за конечные результаты работы;
- товарищеская взаимопомощь;
- добровольное членство;
- выборность бригадира;
- право приема новых членов в бригаду и их исключения;
- распределение общего заработка, в том числе за экономию ресурсов;
- самоуправление по многим другим вопросам;
- закрепление за бригадой технологического оборудования, материальной ответственности за его сохранность;
- договорные отношения с администрацией («администрация обязуется...»).

Преимущества:

- проще управлять (меньше объем работы по планированию, регулированию, контролю, учету, ...);

- лучше подготовка производства и его ресурсное обеспечение, лучше обслуживание рабочих мест (администрация обязуется...);

- полнее используется рабочее время, равномерней нагрузка на работников (совмещение профессий, товарищеская взаимопомощь, маневренность в расстановке,...);

- повышение безотказности и долговечности технологического оборудования и, как следствие, уменьшение затрат на его ремонт;

- экономия расходных материалов, энергии, ...;
- больше рабочих мест, приходящихся на единицу производственной площади, на один объект труда;
- выше и естественней специализация работников (каждый делает то, что умеет делать лучше других);
- справедливой вознаграждение за труд (заработанное бригадой распределяется внутри бригады);
- выше содержательность труда ("совмещение...", взаимопомощь, ...");
- выше удовлетворенность от работы (достигаются конечные результаты, ...);
- выше трудовая дисциплина;
- лучше морально-психологический климат;
- больше возможностей для повышения квалификации;
- больше возможностей для творчества;
- меньше текучесть кадров и, соответственно, потери из-за нее;
- выше эффективность ТЭА (производительность труда выше на 5...10%, потери от брака меньше на 20...30%);
- выше эффективность совершенствования ТЭА.

### **18. Классификация и формирование бригад**

Общее определение: производственная бригада представляет собой первичный трудовой коллектив, объединяющий рабочих одной или нескольких профессий и квалификаций для совместного выполнения производственного задания при коллективной ответственности за результаты работы.

Бригады могут быть разные. Основные признаки их классификации:

- функциональный (из основных рабочих и из вспомогательных, из основных и вспомогательных, с ИТР и без ИТР);
- профессиональный (из рабочих одной или разных профессий);
- режим труда (бригады сменные, сквозные);
- возрастной (организовывались, например, комсомольско-молодежные бригады);
- степень специализации (бригады специализированные и комплексные, с узкоспециализированными работниками или с работниками, владеющими смежными профессиями);
- технологический (выполняются технологически не- или однородные работы);
- предметный (выполняются работы только по закрепленным за бригадой объектам – по двигателю, по агрегатам трансмиссии, по ...);
- квалификационный (из рабочих с одинаковой (примерно) квалификацией и с разной; вариант: бригада из одного специалиста и нескольких подмастерьев с разной степенью обученности, работающих строго по указаниям специалиста по принципу —от и до – не более).

Формирование бригад осуществляется поэтапно.

На подготовительном этапе:

- выбирается тип бригады;
- определяется уровень разделения труда между членами бригады;
- осуществляется подбор и расстановка членов бригады;
- организуется освоение рабочими смежных профессий, специальностей.

На этапе организационной регламентации:

- разрабатываются карты-схемы расстановки рабочих на постах, графики чередования рабочих на различных операциях и рабочих местах;
- отрабатываются схемы взаимодействия рабочих в различных производственных ситуациях.

На заключительном этапе:

- выбирается бригадир (из числа наиболее квалифицированных и ответственных рабочих, обладающих организаторскими способностями);
- утверждается Положение о бригаде и о ее бригадире;
- издается приказ о создании бригады.

Формирование бригад – сложный и ответственный процесс. При его организации и осуществлении необходимо руководствоваться рекомендациями специалистов по управлению персоналом.

## 19. Сущность организации производства

Организация: термин образован от французского слова «organisation» и означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое.

Организация производства (ОП): объединение и обеспечение взаимодействия личных и вещественных элементов производства, установление необходимых связей и согласованных действий участников производственного процесса, создание организационных условий для реализации экономических интересов и социальных потребностей работников на производственном предприятии. ОП ≡ упорядочивание производственной деятельности.

Организация производства как наука: имеет свой предмет исследования, теорию и особый понятийный аппарат; выявляет совершенно определённый, присущий только ей круг закономерностей и принципов. Круг объектов изучения:

- предмет науки организации производства;
- место организации производства в системе наук;
- система законов, закономерностей, концепций и принципов организации производства;
- формы и методы организации производства;
- развитие форм и методов организации производства;
- формы и методы реализации научных разработок в производстве, теория и методы определения их экономической эффективности.

Методы, принципы, правила, ... – для обеспечения бесперебойной и слаженной работы предприятия.

## 20. Общие принципы рациональной организации производства

*Пропорциональность*: пропускные способности производственных подразделений должны быть сбалансированы, должны соответствовать друг другу → исключается перегрузка одних подразделений и недоиспользование мощностей других. Пропорциональность в рабочей силе, площадях, оборудовании устанавливается уже в процессе проектирования предприятия, а затем уточняется при разработке годовых производственных планов – при расчетах мощностей, численности рабочих, потребности в материалах на основе системы нормативов и норм.

Нарушение принципа пропорциональности ведет к диспропорциям, появлению — «узких мест» в производстве, вследствие чего ухудшается использование оборудования и рабочей силы, возрастает длительность производственного цикла, увеличиваются заделы.

*Непрерывность*. Должна быть на всех уровнях: на рабочем месте (без внутри операционных перерывов), на участке или в зоне (без межоперационных перерывов), в предприятии (без межцехового «пролеживания»).

Нарушение принципа непрерывности вызывает перебои в работе (простои рабочих и оборудования), ведет к увеличению длительности производственного цикла и размера незавершенного производства.

*Параллельность* – это одновременность выполнения частей производственного процесса. → Надо создавать широкий фронт работ по ТО и ТР автомобилей.

*Прямоточность* – обеспечение кратчайшего пути прохождения объектом ТО и ТР всех стадий производственного процесса. Достигается рациональной планировкой с учетом взаимосвязанности подразделений (анализируй статистику по маршрутам

движения автомобиля при ТО и ТР, находи взаимосвязи и проектируй ПАТ на этой основе). Чем крупнее предприятие, тем больше в нем специализированных подразделений, и, как следствие, больше вариантов маршрутов движения, актуальней вопросы обеспечения прямооточности.

## 21. Направления совершенствования ОП

При организации производства должны достигаться:

- соответствие ОП целям предприятия и целям персонала;
- соответствие форм и методов ОП характеристикам его материально-технической базы (производство с ручным трудом и производство комплексно-автоматизированное требуют разной организации);
- соответствие ОП конкретным производственно-техническим и экономическим условиям производства (виду продукции (услуг), масштабам производства, формам собственности, ...).

К числу важнейших направлений совершенствования организации производства в настоящий период относят:

- внедрение гибких переналаживаемых форм и методов организации производства, позволяющих оперативно учитывать изменения требований потребителей;
- внедрение ускоренных методов разработки и освоения производства новых видов продукции (услуг);
- внедрение современных информационно-коммуникационных технологий и построенных на их основе интегрированных информационных систем управления производством;
- существенное повышение качества продукции (услуг) на основе реализации систем обеспечения качества и участия в этом работающих;
- обеспечение ритмичной и устойчивой работы предприятия;
- развитие производственной демократии, самоуправления и участия рабочих в совершенствовании организации производства.

## 22. Методы организации производства

*Поточный метод* → поточная линия: совокупность специализированных рабочих мест, расположенных в последовательности технологического процесса, с выполнением на них установленных объемов работ точно в заданные сроки.

Различают:

- 1) постоянно-поточные однопредметные линии (массовое производство);
- 2) постоянно-поточные многопредметные линии (серийно-поточное производство, без переналадки оборудования);
- 3) переменнo-поточные многопредметные линии (с переналадками при переходе к новой группе изделий, объектов труда);
- 4) групповые поточные многопредметные линии (с многократными переналадками).

По степени непрерывности процесса поточные линии делятся на:

- непрерывные с регламентированным ритмом;
- прерывные со свободным ритмом.

Средства передвижения труда на поточной линии могут быть:

- периодического действия (краны, электрокары, автопогрузчики и др.);
- бесприводные средства непрерывного действия (рольганги, скаты и др.);
- приводные средства прерывного действия (конвейеры);
- роботизированные транспортные средства.

*Эффективность поточного производства*: высокая специализация рабочих мест → высокая производительность труда; непрерывность, повторяемость, ритмичность → без потерь; механизация, автоматизация, в том числе – транспортировки; рациональная планировка → рациональное использование площадей.

*Партионный метод ОП:* рационализируются размеры партий, чередование их во времени, заделы, длительности циклов, графики запуска-выпуска → равномерная без простоев работа всех производственных участков.

Заделы незавершенного производства:

- цикловой (в зависимости от длительности цикла и суточной программы);
- страховой (в зависимости от организованности производства);
- оборотный (в зависимости от времени пролеживания).

Все перечисленное – объекты оптимизации при планировании и организации производства.

*Единый метод ОП* – когда конечный результат достигается с нуля без перемещения объекта труда. При этом необходимы унификация, типизация операций и технологических процессов, быстроперенастраиваемое или универсальное оборудование, групповые методы работы.

### 23. Метод комплексных бригад

Бригада формируется из рабочих разных профессий, способных вместе выполнить любые работы по ТО и ремонту АТС.

За бригадой закрепляются производственные площади, оборудование и автомобили, которые эта бригада обслуживает и ремонтирует. И только она в ответе за отказы и простои на ремонте этих автомобилей.

Группы автомобилей, закрепляемых за бригадой: только дизельные; только карбюраторные; только газобаллонные; одной марки, модели; автомобили, обслуживающие одинаковые по важности однородные объекты; автомобили одной автоколонны (одного предприятия).

При методе комплексных бригад возможен вариант, когда часть работ по ТО и ТР выполняется централизованно для всех бригад. Например, ЕО, диагностика, ремонт агрегатов в цехе.

Недостатки:

- возрастает потребность в оборудовании из-за его дублирования;
- между бригадами могут возникать трения из-за очередности использования общего (ни за кем не закрепленного) оборудования;
- потери рабочего времени, недоиспользование площадей и оборудования из-за повышенных колебаний нагрузки на каждую бригаду (повышение колебаний – из-за дробления входящего потока требований на ТО и ТР).

Область применения: предприятия, где недостатки метода не проявляются и потери из-за них можно считать небольшими.

В крупных ПАС могут быть организованы следующие комплексные бригады.

*Бригада приемки и выдачи автомобилей.* В состав бригады входят мойщики (операторы моечных машин), слесари (операторы), занятые приемкой, диагностированием и выдачей автомобилей, приемщики заказов (оформляют документы).

*Бригада регламентированного ТО и ремонта.* Осуществляет приемку, техническое обслуживание (по талонам сервисной книжки, в гарантийный период), мелкий ремонт, предпродажную подготовку и выдачу автомобилей. В состав бригады входят слесари по ремонту автомобилей, приемщики заказов, комплектовщики (по необходимости), операторы-диагносты, слесари по ремонту топливной аппаратуры, распределитель работ.

*Бригада среднего и крупного ремонта.* Осуществляет техническое обслуживание автомобилей в послегарантийный период, ремонт передней и задней подвесок, снятие и установку узлов и агрегатов, арматурные работы и замену кузова.

*Бригада ремонта и восстановления узлов, агрегатов и деталей.* В состав бригады входят слесари по ремонту автомобилей, испытатели двигателей, слесари по ремонту топливной аппаратуры и электрооборудования, аккумуляторщики, вулканизаторщики, станочники, сварщики, распределитель работ.

*Бригада ремонта кузовов.* Осуществляет разборку автомобиля для выполнения жестяницких и сварочных работ, все жестяницкие и сварочные работы, сборку автомобиля после окраски.

*Сквозная бригада окраски кузовов и их противокоррозионной обработки.* (Может быть также объединенная сквозная бригада для выполнения кузовных и окрасочных работ.)

#### 24. Метод специализированных бригад

Бригады формируются по технологическому признаку, то есть по видам технологических воздействий: бригады ЕО, ТО-1, ТО-2, ТР автомобилей, ТР агрегатов.

*Преимущества метода:*

- так как суточная программа по ЕО, ТО-1, ТО-2 не делится, то могут быть использованы прогрессивная технология, современные средства механизации и автоматизации;

- может быть достигнута узкая специализация исполнителей → производительность труда выше;

- легко управлять бригадами (так как оценить результаты работы бригад можно с помощью простых целевых показателей).

*Недостатки:* не найти виновников в низкой надежности агрегатов → требуется сложная дорогостоящая система управления качеством.

*Область применения:* предприятия, в которых производственные программы для специализированных бригад достаточны для их стабильной загрузки.

#### 25. Агрегатно-участковый метод (система)

Все работы по ТО и ТР распределяются между производственными участками, за каждым из которых закрепляется определенный агрегат или система автомобиля, по которой участок выполняет все работы по обслуживанию и ремонту; также закрепляются площади и оборудование.

Результаты работы участков оцениваются по величине простоев автомобилей из-за неисправностей агрегатов или систем, закрепленных за участком, плюс по средней наработке агрегата на отказ, плюс по затратам на запасные части.

Для этого: учет, учет и еще раз учет, плюс нормы (сначала расчетные, отраслевые, потом – внутрипроизводственные по факту за прошлые годы и кварталы с постепенным ужесточением).

В зависимости от размера ПАТ в нем может быть организовано от 4 до 8 участков:

- ТО и Р двигателя с системами смазки и охлаждения;

- ТО и Р сцепления, коробки перемены передач, карданной передачи, редуктора заднего моста, главной передачи плюс подъемника автомобиля-самосвала;

- ТО и Р переднего и заднего мостов, рулевого управления, тормозной системы и подвески;

- ТО и Р систем электрооборудования и питания;

- ТО и Р рамы и кузова;

- ТО и Р шин.

При такой разбивке автомобиля на составные части невозможно переложить на другие участки свои грехи, так как:

- за каждым участком закрепляются все взаимозависимые (по интенсивности изнашивания) узлы и агрегаты;

- нет пересечений между участками (любой болт, гайку, ... будут трогать автослесари только одного участка).

Это основные участки. Вспомогательные: слесарно-механический, кузнечный, сварочный и др.

*Преимущества метода:*

- больше возможностей для повышения содержательности труда и для повышения квалификации исполнителей;
- может быть достигнуто высокое качество работ без сложных систем контроля качества.

Недостатки:

- затруднено распределение объемов ТО-1, ТО-2 по исполнителям, так как ТО выполняется не отдельной бригадой, а представителями от каждого участка (например, по расчету нужны 0,53 моториста, 0,30 электрика, ...);
- из-за децентрализации управления возможно скопление рабочих от разных участков на одном и том же автомобиле.

## 26. Предпосылки создания системы ЦУП

В середине 60-х годов централизованная система пришла на смену агрегатно-участковой системе. В это время произошло укрупнение АТП предприятия стали трудноуправляемыми возросли потери:

- из-за плохого использования рабочего времени (потери – до 45%, в том числе: 15% – на поиск и доставку на рабочее место инструмента и оборудования, 7% – на получение запасных частей, 25% – вследствие нечеткого планирования, регулирования и контроля);
- из-за децентрализованного формирования очередей на ТО и ремонт (25% из числа простаивающих в линейное время автомобилей могли быть отремонтированы без привлечения дополнительных ресурсов).

Принципы системы ЦУП

- 1) Разделение административных и оперативных функций управления, сосредоточение оперативных функций в едином центре управления производством (ЦУП).
- 2) Технологический принцип формирования производственных подразделений (бригады ЕО, ТО, ТР).
- 3) Подразделения, выполняющие технологически однородные работы, объединяются в производственные комплексы (желательно, но необязательно):
  - комплекс ТО и диагностики (ТОД);
  - комплекс ремонтных участков (РУ);
  - комплекс подготовки производства (ПП);
  - комплекс ТР автомобилей на постах (ТР).
 Возможно укрупнение комплексов: ТОД+ТР, РУ+ПП.
- 4) Подготовка производства осуществляется централизованно комплексом ПП.
- 5) Широкое использование средств связи и автоматики.

## 27. Структура управления технической службой

В техническую службу ПАТ, кроме перечисленных выше центра управления производством, производственных комплексов и комплекса подготовки производства, входят следующие подразделения:

- технический отдел;
- отдел главного механика (ОГМ);
- отдел материально-технического снабжения (ОМТС);
- отдел технического контроля (ОТК).

Технический отдел разрабатывает планы и мероприятия совершенствования производственных процессов, планы НОТ, организует и контролирует их выполнение; разрабатывает и проводит мероприятия по охране труда и технике безопасности, изучает причины производственного травматизма и проводит техническую учебу по подготовке кадров и повышению квалификации рабочих и ИТР; организует изобретательскую и рационализаторскую работу на предприятии и внедрение рационализаторских



предложений; составляет технические нормативы и инструкции, конструирует нестандартное оборудование, приспособления, оснастку.

Отдел главного механика осуществляет содержание в технически исправном состоянии зданий, сооружений, энергосилового и санитарно-технического хозяйств, а также монтаж, обслуживание и ремонт производственного оборудования, инструментальной оснастки и контроль за обеспечением правильного их использования; занимается изготовлением нестандартного оборудования.

Отдел материально-технического снабжения составляет заявки по снабжению и обеспечивает правильную организацию работы складского хозяйства.

Отдел технического контроля осуществляет контроль за качеством работ, выполняемых всеми производственными подразделениями, проводит периодический выборочный контроль технического состояния АТС, контролирует техническое состояние АТС при их приеме и выпуске на линию и при приеме-сдаче АТС заказчику автосервисных услуг, анализирует причины возникновения неисправностей АТС.

Аналогичная структура может быть и на ПАС.

## 28. Функции и задачи ЦУП

Техническая служба ПАТ и ПАС ежедневно и оперативно должна решать четыре комплекса задач:

- определение программы работ, то есть перечня автомобилей, подлежащих ТО и Р, определение объемов ТО и Р, а также очередности их выполнения;
- распределение наличных запасных частей и исправных оборотных агрегатов по автомобилям, организация пополнения запасов запасных частей и агрегатов;
- распределение автомобилей по постам;
- распределение заданий между рабочими и распределение рабочих по постам.

Для решения этих задач нужно осуществлять сбор и обработку информации о состоянии производственных ресурсов и объемах работ, подлежащих выполнению, анализ этой информации и на его основе – оперативное планирование, координацию, регулирование... деятельности производственных подразделений.

Для этого в ЦУП создаются:

- группа оперативного управления (ГОУ);
- группа обработки и анализа информации (ГОАИ).

Группа оперативного управления:

- принимает смену, то есть фиксирует состояние производства;
- контролирует выполнение планов по ТО и диагностике;
- принимает заявки на ремонт, в случае необходимости направляет автомобили на посты диагностики;
- устанавливает очередность выполнения работ, плановое время их начала и окончания;
- выдает задания бригадирам и непосредственным исполнителям, а также персоналу комплекса подготовки производства;
- обеспечивает постановку автомобилей на посты;
- периодически контролирует ход выполнения работ;
- организует и контролирует подготовку производства;
- передает смену.

Персонал ГОАИ:

- принимает первичные документы (Заявки на ТО и ТР, Планы-отчеты по ТО, Требования на запасные части), проверяет правильность их заполнения;
- обрабатывает информацию (например, в Лицевых карточках автомобилей ведет учет цепочки пробегов, отмечает проведенные ТО-1, ТО-2, ТР);

- анализирует информацию и результаты передает руководству (о выполнении планов по ТО и ремонту, по простоям автомобилей – в разрезах по автоколоннам, по группам автомобилей (самосвалы, тягачи с полуприцепом, ...));
- планирует постановку автомобилей в зону ТО и на диагностику.

## **29. Планирование загрузки персонала**

Важно регулярно предусматривать на достаточно продолжительный период времени необходимость присутствия в определенные дни основных рабочих тех или иных специальностей и включать их в расчет при планировании занятости.

При определении занятости на предстоящий день исходят из следующих ориентиров.

Механики фактически заняты до 90% рабочего времени, то есть каждый вышедший на работу автомеханик занят 7,2 часа из 8.

Мастера, старшие техники и бригадиры механиков по понятным причинам фактически заняты меньше, некоторые из них – до 50% номинального рабочего времени, то есть 4,0 часа из 8. В силу различия условий на конкретных предприятиях определять и затем учитывать занятость этих специалистов следует индивидуально.

Занятость учеников механиков можно учитывать, исходя из фактической занятости до 75 %, если их возраст старше 18 лет и меньше, если они моложе.

Для обеспечения ритмичной работы рассчитывается общий потенциал занятости на основе имеющихся трудовых резервов на каждый день предстоящей недели или месяца. Затем вычитается резерв человеко-часов для выполнения краткосрочных заказов и для обслуживания не записавшихся заранее клиентов. Резерв обычно составляет 10 – 20%.

Так определяется потенциал занятости, учитывая который диспетчеры принимают заказы на предстоящие дни. Этот потенциал уменьшается вычитанием трудоемкости каждой очередной предварительной заявки, вплоть до полного его использования. Таким образом, обеспечивается гарантия того, что договорные сроки ремонта автомобилей будут соблюдены, а предприятие будет работать без простоев.

Для обеспечения лучшей организации труда персонала и рациональной загрузки производственных мощностей целесообразно осуществлять группировку различных видов работ в категории А, В и С.

Работы, включенные в 60...80% всех заказов, относят к категории А. Работы, включенные примерно в 15...20 %, – к категории В, остальные – к категории С

### **Учет рабочего времени**

Тщательные учет и регистрация времени присутствия на работе и всех затрат рабочего времени имеют решающее значение для успешного ведения дел в сервисном предприятии.

Основные правила учета рабочего времени при выполнении Заказ-нарядов:

- начало работы по Заказ-наряду отмечается штамп-часами или вручную сразу по его получении, то есть до установки автомобиля на ремонтный пост и до выяснения всех технических подробностей;
- окончание работы по Заказ-наряду отмечается сразу после её завершения, но до выходного технического контроля, выполняемого мастером;
- все нормированные работы, выполненные одним и тем же механиком, должны сводиться воедино и отмечаться только дважды, то есть в моменты начала и окончания работ;
- отдельно отмечаются ненормированные работы – регистрируются только фактические затраты времени, которые затем переносятся из графы «фактические затраты времени» в графу «время, оплачиваемое заказчиком».

## **30. Подготовка производства**

Целесообразно осуществлять специальным подразделением – комплексом подготовки производства, включающем в себя:

- участок комплектации, работники которого обеспечивают по заданию ЦУП оформление требований на запасные части, агрегаты, получение их на складе, комплектацию всего необходимого для конкретного поста;

- транспортный участок с водителями-перегонщиками (перегон автомобилей из зоны ожидания на посты, с постов в зону ожидания и т.д.) и транспортной группой для доставки тяжеловесных агрегатов на посты, а с постов – на мойку, склад, ремонтный участок;

- промежуточный склад, где обеспечивается хранение ограниченной номенклатуры (350-400 наименований) агрегатов, узлов и деталей и поддержание определенного уровня их запаса (согласно норм неснижаемого запаса);

- моечно-дефектовочный участок;

Инструментальный участок (здесь же – изготовление прокладок).

Комплектация заказов в ПАС осуществляется следующим образом. На автомобиль, который требует восстановительного ремонта, оформляется предварительный Заказ-наряд непосредственно при обращении автовладельца на ПАС или по журналу предварительной записи, если есть очередь. После открытия предварительного Заказа-наряда ответственный за подготовку производства отмечает в нем имеющиеся на складе запасные части, передает Заказ-наряд комплектовщику, который перевозит эти запасные части на склад комплектации. На складе комплектации запасные части складываются в специальные ячейки, которым присваивается номер заказа-наряда. Эти запасные части комплектовщик записывает в книгу учета запасных частей и Заказов-нарядов. В этой книге он отмечает и выдачу запасных частей со склада комплектации в производство.

Комплектация заказов продолжается по мере поступления на склад необходимых по Заказах-наряду запасных частях и материалов. При этом на недостающие запасные части составляется оперативная заявка. После полной (по предварительному Заказу-наряду) комплектации запасных частей автомобиль передается в производство.

После разборки автомобиля и его дефектовки, как правило, возникает необходимость в дополнительной комплектации. Кроме того, при разборке могут быть выявлены так называемые будущие дефекты. Например, если автомобиль имеет пробег около 150 тыс. км, то скорее всего следует заменить выжимной подшипник сцепления, чтобы не пришлось это делать вскоре после ремонта (через 5...8 тыс. км). Если все необходимое для ремонта на складе есть, осуществляется выписка запасных частей и комплектация, если нет – требуется оформить заявки.

Если разборка производится в присутствии владельца (а она, как правило, занимает не более одного дня), с ним можно согласовать все подробности, составить и подписать (юридически закрепить) дефектную ведомость. Это дает возможность в полном объеме осуществлять комплектацию без дальнейшего участия владельца.

Благодаря предварительной комплектации достигаются повышение качества услуг, сокращение сроков исполнения заказов и практическое исключение просроченных заказов, повышение производительности труда рабочих, сокращение длительности производственного цикла и увеличение в нем доли технологического времени.

### **31. Обязанности мастера-приемщика ПАС**

При приеме автомобиля на обслуживание и ремонт мастер-приемщик:

- ведет телефонные переговоры с клиентами;
- встречает и приветствует клиентов;
- правильно документирует проблемы;
- выявляет вместе с клиентами техническое состояние их автомобилей;
- рекомендует клиентам наиболее экономичные по времени и стоимости виды ремонта;

- анализирует указанные в Заявке неисправности и ремонтные работы, уточняет неясные позиции и согласовывает все необходимые вопросы с мастером;

- при необходимости использования в ремонте запасных частей, составляет их перечень на обратной стороне Заявки;

- запрашивает склад о наличии запчастей; если каких-либо деталей нет, выясняет возможный срок их доставки, согласовывает с клиентом срок ремонта, если детали поступят в течение суток и клиент готов оставить машину; если детали могут поступить позднее, чем через сутки, согласовывает дату приезда клиента для сдачи машины в ремонт;

- оценивает трудоемкость ремонтов в нормо-часах;

- назначает клиентам срок приемки машин в ремонт;

- убеждается, что клиент полностью понял мотивы отнесения работ на гарантийные обязательства, на страховку или на его счет и недоразумений не будет;

- составляет Заказ-наряды на ремонт для цеха.

В процессе обслуживания и ремонта автомобиля мастер-приемщик:

- периодически проверяет с диспетчером ход ремонта автомобилей;

- звонит клиентам, чтобы сообщить о ходе ремонта их автомобилей, согласовать дополнительные работы и т. п.;

- работает с клиентами – вопросы, жалобы, способы платежа, виды сервиса и т.п.;

- назначает цены на несложные работы и сообщает клиентам ориентировочные цены на ремонт по их запросам;

- ведет файлы (картотеку) истории ремонтов по каждому автомобилю;

- заполняет формы учета неисправностей, используемые для сервисной политики или в целях страхования.

При завершении обслуживания и ремонта автомобиля мастер-приемщик:

- отслеживает контакты клиента в цехе и его реакцию при выдаче автомобиля, чтобы убедиться в том, что он действительно доволен ремонтом;

- проверяет вместе с клиентом состояние его машины (качество обслуживания и ремонта);

- выясняет причины возврата автомобилей из-за некачественного ремонта и урегулирует эти ситуации.

При формировании производственной программы на будущее мастер-приемщик:

- звонит клиентам, предлагая им очередное техническое обслуживание, для которого настало время согласно «истории ремонтов»;

- связывается по телефону с постоянными клиентами, предлагая свободное время на следующей неделе (если оно есть);

- советует клиентам, как продлить срок службы и увеличить безопасность их автомобилей;

- побуждает клиентов использовать «Руководство по эксплуатации автомобиля» для предупреждения проблем

- убеждает клиентов своевременно оформить заявки на устранение уже выявленных в автомобиле неисправностей и на выполнение работ по предупреждению прогнозируемых отказов.

### 32. Выбор режима работы ПАС

Удобные часы работы сервиса — на первом месте среди предпочтений клиентов. Независимые мастерские выигрывают на том, что работают и поздно вечером, и в субботу, а некоторые и в воскресенье.

Целесообразно:

- приемщикам выходить на работу на час-два раньше – это привлечет клиентов, которые могут с утра до начала работы сдавать машины в ремонт;

- продление часов работы в наиболее загруженные дни;

- работа в вечерние часы или по субботам – для клиентов, живущих в радиусе около 10 км;

- ранняя приемка утром в понедельник, четверг и пятницу;
- постоянный «сервис раннего утра».

Так называемый «сервис раннего утра» предоставляет возможность клиенту приехать в нерабочие утренние часы, оставить закрытую машину, ключи с заявкой бросить в ящик типа почтового. Приемщик, придя на работу, берет ключи и заявку, заполняет бланк заказа, проверяет машину, оценивает стоимость работ и запасных частей и звонит клиенту. После согласования с клиентом перечня работ и стоимости машину включают в обычный график ремонта.

Совсем необязательно нанимать второй состав механиков для ночной смены, хотя это может быть выгодным при большом объеме бизнеса. Другой путь – ступенчатый график работы. Механиков разбивают на несколько бригад, которые будут работать в день большее количество часов, но меньше дней в неделю или меньше недель. Изменяя их рабочие дни и часы в течение недели, сервисная служба может быть открыта не 40, а 50... 80 часов в неделю, включая субботу. Это почти вдвое увеличивает сервисные возможности. Например, одна бригада механиков может работать с 7 до 17 часов, другая – с 10 до 20 часов. Бригады работают по 10 часов 5 дней в неделю 3 недели подряд, а 4-ю неделю отдыхают. Три такие бригады обеспечат время доступа в мастерскую для клиентов с 7 до 20, а в субботу – до 17 ч.

### **33. Основные направления кадровой политики**

- продвижение бренда работодателя и привлечение для работы высокопотенциальных выпускников вузов;
- повышение уровня профессионального мастерства работников;
- обеспечение преемственности персонала в критически важных должностях;
- обучение и развитие работников и руководителей компании;
- повышение производительности труда за счет повышения квалификации работников и улучшения организации труда;
- обеспечение эффективности инструментов мотивации персонала;
- повышение уровня вовлеченности персонала в деятельность компании;
- развитие корпоративной культуры и внедрение отраслевых ценностей.

### **34. Что включает в себя стратегия управления персоналом?**

Реализации стратегии управления персоналом включает в себя применение таких инструментов, как кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

### **35. Что представляет из себя профессиональная ориентация персонала?**

Профессиональная ориентация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям, и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

### **36. Что такое адаптация?**

Процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации

### **37. Трудовая адаптация как объект управления в организации.**

Главная цель деятельности любого предприятия получение максимальной прибыли при минимальных издержках. Достигнет ли предприятие данной цели, это зависит от объема выпускаемой продукции, ее качества и цены. Показатель способности производителя производить максимальный объем продукции приемлемого качества с минимальными затратами факторов производства называется эффективностью производства. Говорят, что одна компания эффективнее другой, если она может производить столько же продукции, сколько и другая компания, но с меньшими затратами факторов производства.

Эффективность (результативность) определяется рядом факторов, включающих способность к труду, отношение к труду и усилия. Влияние указанных трех факторов на данную работу и результативность опосредуются системой целей, задач, операций, обучения и стандартов (ЦЗООС), а также общим управленческим процессом планирования, руководства, организации, контроля и адаптации (ПРОКА).

Эффективность большинства работ в большинстве организаций измеряется и оценивается в той или иной форме в зависимости от организации и уровня внутри организации. Тем не менее, главные цели одинаковы: измерить, оценить и вознаградить результативность индивида. Достаточным показателем эффективности, результативности какого-либо предприятия является прибыль, если опираться на некоторый экономико-технократический подход, оставляющий вне поля зрения "человеческий фактор" и производителя, и потребителя.

Качество трудовой жизни — один из критериев эффективности. Под ним понимается реакция людей на условия труда и жизни в организационных системах. О качестве трудовой жизни мы судим по удовлетворенности людей условиями труда, чувству безопасности, уверенности и т. п., другими словами, по уровню адаптации человека в трудовом коллективе.

Таким образом, адаптация является одним из критериев эффективности предприятия и оказывает влияние на способность фирмы производить максимальный объем продукции приемлемого качества с минимальными затратами человеческих, временных, информационных и др. ресурсов производства.

### **38. По каким направлениям подразделяется адаптация?**

#### **1) производственная:**

- профессиональная;
- психофизиологическая;
- социально-психологическая;
- организационно-психологическая;
- организационно-административная;
- экономическая;

- санитарно-гигиеническая.
- 2) внепроизводственная:
  - адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;
  - адаптация в период отдыха.

### 39. Аттестация персонала и ее виды?

Аттестация бывает:

Предварительная — проводится при устройстве на работу и позволяет оценить уровень знаний кандидатов;

По истечении испытательного срока — дополнительная проверка, насколько работник справляется с возложенными обязанностями, перед включением в штат;

Очередная — оценка знаний всего коллектива.

### 40. Какие виды профессиональных карьер существуют?

*Суперавантюрная.* Характеризуется высокой скоростью продвижения. Человек может пропустить несколько этапов профессионального развития. Кроме того, при реализации суперавантюрной карьеры иногда происходит кардинальная смена деятельности.

*Случайная.* В этом случае карьера сотрудника формируется неосознанно, под воздействием внешних факторов.

*Совместная.* Сотрудник продвигается вместе со своим лидером.

*Традиционная.* Плавное продвижение вверх. Наибольшее влияние на профессиональное развитие оказывают управленческие навыки сотрудника. Протекция и связи не играют столь важной роли.

*Последовательная.* Это кризисный вид карьеры в организации, который чаще всего реализуется в периоды изменений, предполагающих приспособление руководителя.

*Прагматичная.* В этом случае человек меняет сферу деятельности из-за изменений, происходящих во внешней среде.

*Отбывающая.* Как правило, реализуется руководителями, которые в первую очередь стремятся к сохранению занимаемой должности.

*Преобразующая.* Смена профессиональной области с высокой скоростью продвижения. Для сотрудников, идущих по такому пути, важна целеустремленность.

*Эволюционная.* Человек продвигается в должности по мере развития компании.

### 41. Профессиональная ориентация понятие задачи и значение

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям, и особенностям.

Задачи профориентации:

1) информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

2) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

3) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств, обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Есть еще одна важная задача профориентации — содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии,

когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях. Пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы в организации, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

В целом прохождение профориентации тесно связано с процессом формирования гармоничной и всесторонне развитой человеческой личности. Она влияет на подготовку личности к профессиональному труду. Поэтому необходимые мероприятия осуществляются и проводятся на комплексной основе по ходу всего периода обучения.

#### 42. Система работы с кадровым резервом понятие цели этапы принципы критерии

Кадровый резерв - это высокопотенциальные сотрудники предприятия, планируемые для горизонтального и вертикального перемещения на конкретные должности.

Основные цели работы с кадровым резервом:

- обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);

- мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты четко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).

Этапы:

Этап 1. Определение ключевых должностей для подготовки резерва.

Этап 2. Планирование оптимальной численности **резервистов под каждую позицию.**

Этап 3. Профилирование целевых должностей.

Этап 4 (сквозной). Мероприятия по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.

Этап 5. Разработка положения о кадровом резерве.

Этап 6. Отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов).

Этап 7. Подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций).

Этап 8. Оценка результатов подготовки резервистов.

Этап 9. Планирование дальнейшей работы с резервом

Работа с резервом кадров для выдвижения строится на определенных принципах:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение;

- рациональное определение структуры и состава резерва;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв на основе гласности;

- гласность в организации работы с резервом для выдвижения.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать специалист того или иного отдела, службы, цеха, участка и т.д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т.д.

Критерии отбора

- возраст кандидата в резерв;

- стаж работы на предприятии;

- наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв;

- отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации);

- результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год);



- профессиональные достижения.

#### **43. Требования, предъявляемые к кандидатам на замещение вакантной должности**

В практике работы с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии.

При отборе на должности руководители исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с «резервом») считается необходимым замещение должностей специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями — все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют итоговые оценки деятельности как показателя будущих успехов.

#### **44. Управление конфликтами: понятие, причины и типы**

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей.

Причины, которые лежат в основе любого конфликта, могут быть организационными, производственными и межличностными. Соответственно бывают организационные, производственные и межличностные конфликты.

Организационные конфликты возникают из-за рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов организации. Например, работник по каким-либо причинам не выполняет требований, предъявляемых к нему со стороны организации (некачественно выполняет свои обязанности, нарушает трудовую дисциплину и т.п.).

Организационный конфликт может возникнуть и в результате некачественности должностных инструкций (когда требования к работнику противоречивы, неконкретны), непродуманного распределения должностных обязанностей.

Производственные конфликты, как правило, возникают в результате низкого уровня организации труда и управления. Причинами такого рода конфликта могут быть морально устаревшее оборудование, плохое помещение для работы, необоснованные нормы выработки, недостаточная информированность менеджера по тому или иному вопросу и неквалифицированные управленческие решения, низкая квалификация работников и т.д.

Межличностные конфликты, в основном, происходят из-за несовпадения ценностей, норм поведения, установок, личной неприязни друг к другу и т.п. Эти конфликты могут происходить как при наличии, так и при отсутствии объективных организационных или внутрипроизводственных причин, а также быть следствием

организационного или производственного конфликта. В этом случае разногласия на деловой основе переходят во взаимную личную неприязнь.

Организационный и производственный конфликты носят чаще конструктивный характер и прекращаются, как только решается проблема, вызвавшая столкновение сторон. Межличностный конфликт, как правило, принимает более жесткую форму протекания и носит более затяжной характер.

#### 45. Необходимость повышения квалификации персонала

В современном мире профессиональные навыки, полученные в процессе получения образования, быстро устаревают, поэтому обучение и повышение квалификации становятся важнейшими элементами профессионального роста и карьерного развития воспитателей, педагогических и бухгалтерских сотрудников, менеджеров. Повышение квалификации помогает специалистам быть на высоте новых технологий, методик и решений, а также повышает их конкурентоспособность.

Однако, кроме индивидуальных выгод, повышение квалификации имеет также и социальную значимость. Квалифицированные сотрудники, в т. ч. педагоги и специалисты сферы управления, обеспечивают устойчивое функционирование и развитие экономики страны, повышают ее конкурентоспособность на мировой арене. Поэтому существует множество современных программ по повышению квалификации, которые необходимы, чтобы кадры могли получать новые умения, осваивать технологии и методики, участвовать в международных конкурсах, социальных и программных проектах.

Таким образом, повышение квалификации сотрудников является ключевым фактором их успешной профессиональной деятельности и карьерного роста, а также способствует прогрессу и развитию как малого бизнеса, так и экономики всей страны с учетом современных тенденций.

*Повышение квалификации* – это процесс обучения и обновления профессиональных знаний с целью достижения более высокой ступени профессиональной квалификации.

В процессе повышения квалификации специалист осваивает новые технологии, методики и подходы в своей профессиональной деятельности, расширяет свою общетеоретическую базу и развивает специально-технологические умения. Это разрешает специалистам эффективно выполнять профессиональные обязанности и уметь адекватно реагировать на изменения в сфере профессиональной деятельности. Повышение квалификации и дополнительное образование является важным элементом профессионального роста и карьерного развития.

Организация повышения квалификации работников проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в 5 лет. Периодичность прохождения курсов повышения квалификации для специалистов устанавливается работодателем с учетом требований современного рынка труда и потребностей компании. Такой подход дает возможность сотрудникам, в т. ч. образовательных и учебных учреждений, эффективнее выполнять профессиональные обязанности, а также поддерживать компетентность в соответствии с изменяющимися требованиями компании.

#### 46. Цели и задачи повышения квалификации

Цель повышения квалификации заключается в улучшении и совершенствовании профессионализма кадров. Это нужно работодателю, чтобы соответствовать современным требованиям и стандартам работы в конкретной области, улучшить качество продукции или услуг, увеличить производительность, а также повысить степень удовлетворенности клиентов и их лояльность к организации. Для работника же повышение квалификации может стать основой для повышения по карьерной лестнице, роста заработной платы, усиления профессиональной уверенности и развития профессиональных интересов в рамках своей деятельности.

Значение для организации:

1) Улучшение качества работы. Повышение квалификации позволяет сотрудникам улучшать практические навыки и знания, что положительно сказывается на качестве работы и производительности.

2) Соответствие стандартам. В современном быстро меняющемся мире от организаций требуется соответствие прогрессивным стандартам работы. Повышение квалификации способствует тому, что персонал организации лучше соответствует нормам и требованиям в своей отрасли.

3) Рост и развитие бизнеса. Повышение квалификации персонала помогает приобрести новые знания, технологии и инструменты, которые могут использоваться для повышения качества продуктов и услуг, а также для поиска новых способов развития бизнес-процессов и роста компании.

4) Удержание талантливых сотрудников. Инвестирование в профессиональное обучение кадров позволяет организации создать лояльность и привязанность к работе, что может способствовать удержанию талантливых специалистов и уменьшению текучести кадров.

5) Увеличение доходов. Повышение квалификации персонала обычно приводит к увеличению доходов организации, так как улучшенное качество продукции и услуг обычно влечет за собой увеличение спроса и выручки.

Значение для работника:

1) Развитие профессиональных навыков. Повышение квалификации позволяет сотруднику усовершенствовать умения и знания, что может повысить его уровень образования в целом, а также эффективность и продуктивность на рабочем месте.

2) Карьерный рост. Повышение квалификации является основой для карьерного роста и возможности получения более высокооплачиваемой работы, а также для повышения социального статуса работника в компании.

3) Уверенность в своих способностях. Повышение квалификации может увеличить уверенность работника в своих способностях и укрепить его позицию в коллективе.

4) Удовлетворенность от работы. Повышение квалификации способствует удовлетворенности от работы и уменьшению стресса, что в свою очередь повышает самооценку специалистам и улучшает их психологическое состояние, особенно при условии стрессовой работы.

5) Развитие профессиональных интересов. Может помочь расширить свои профессиональные интересы, а также открыть новые возможности для профессионального и личного роста.

Задачи системы повышения квалификации могут быть различными в зависимости от целей, которые преследует компания. Некоторые общие задачи, которые могут стоять перед организацией при повышении квалификации ее персонала:

1) Улучшение производительности. Может помочь улучшить производительность персонала, что положительно скажется на результативности организации.

2) Соответствие требованиям отрасли. Квалифицированным специалистам необходимо постоянно совершенствовать свои умения, чтобы оставаться востребованными на рынке труда и соответствовать новым требованиям отрасли.

3) Подготовка карьерных лидеров. Обучение и развитие образования работников могут помочь подготовить кадровый резерв для замещения высших руководящих должностей в будущем. Это особенно касается педагогов, сотрудников дошкольного и среднего образования, культуры, юридической службы, делопроизводства, сферы «охрана труда и здоровья» и др.

4) Удержание талантливых сотрудников. Квалификационное обучение и развитие способствует росту талантливых сотрудников внутри компании и расширению своих возможностей, что положительно скажется на их личной лояльности к организации.

5) Адаптация к новой технологии. Обучение позволяет персоналу освоить новые технологии и инструменты, что может помочь компании лучше адаптироваться к изменяющемуся рынку и оставаться конкурентоспособной.

#### 47. Виды повышения квалификации

Можно выделить три основных вида повышения квалификации:

1) Краткосрочное повышение квалификации – теоретическое изучение программы проходит в течение нескольких дней или недель (определенное количество ак. часа) и нацелено на решение конкретной проблемы или корпоративной задачи. Этот тип обучения может быть использован для повышения профессионализма в области управления, маркетинга, закупок, технических познаний в таких областях, как проектирование (проектные изыскания), информатика, математика, экономика, а также в сферах информационной и пожарной безопасности, инженерных наук и т. д.

2) Тематическое повышение квалификации и семинары – обучение, нацеленное на изучение конкретных тем. Такое обучение помогает повышать профессионализм в области, связанной с работой сотрудника. Примеры такого обучения могут включать в себя клиентоориентированный подход, технологии обработки данных, развитие межличностных связей. Сферы, практикующие тематическое повышение квалификации: бухгалтерский учет, медицина, сестринское дело, диагностика, экспертиза, радиационная безопасность, воспитание детей (в т. ч. с ОВЗ), строительство сооружений.

3) Долгосрочное повышение квалификации – осуществляется в течение нескольких месяцев, года или больше и нацелено на получение более глубоких знаний и навыков в выбранной области. Этот тип обучения может включать курсы повышения квалификации, высшее образование по управлению бизнесом (МВА) и т. д. Такое обучение способствует карьерному росту.

Таким образом, повышение квалификации имеет ценность для развития карьеры и профессионального роста сотрудников. Краткосрочное, тематическое и долгосрочное повышение квалификации являются важными инструментами для приобретения новых знаний и навыков в различных областях. Это помогает улучшить производительность и развивать необходимые компетенции.

#### 48. Мотивация персонала

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.

Следовательно, мотивация персонала - это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания.

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников.

То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная заработная плата.

Но это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников.

Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- удержать постоянный штат;
- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);
- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;
- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;
- заинтересовать и привлечь ценные кадры;
- осуществлять контроль за выплатами заработной платы.

#### 49. Функции системы мотивации персонала

К функциям системы мотивации персонала можно отнести следующие мероприятия по:

- стимулированию повышения квалификации персонала;
- проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;
- стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании;
- стимулированию работников компании трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;
- созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями фирмы.

#### 50. Базовые принципы системы мотивации персонала

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах:

- Доступность. Этот принцип помогает выбирать прозрачные, понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования. Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.
- Постепенность. Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно. У сотрудников постоянно формируется новый порог ожиданий, поэтому чтобы сохранить заинтересованность на следующем этапе мотивации, премии придется повышать, что приведет к лишним расходам компании.
- Ощутимость. Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника. Для возникновения мотивации важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.
- Своевременность. Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом, затягивать момент не рекомендуется. Работник должен чувствовать значимость постоянно, поэтому часть компаний перешли на еженедельную оплату труда.
- Комплексность. Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

### 5.3 Презентация по итогам мини-исследования

#### Пример выполнения задания

##### Теоретическая часть

Нормативы численности рекомендуются для расчета численности руководителей, специалистов и служащих в автотранспортных объединениях и предприятиях независимо от их ведомственной подчиненности, для использования при разработке других нормативных материалов (типовых штатов и структур, штатных расписаний и т.п.), а также при планировании и организации производственного процесса, для организации труда руководителей, специалистов и служащих.

Расчет нормативов численности руководителей, специалистов и служащих:

по функции «общее руководство»

$$H = 0,2924 \cdot x_1^{0,0899} \cdot x_3^{0,2949}; \quad (1)$$

по функции «технико-экономическое планирование»:

$$H = 0,1364 \cdot x_1^{0,1709} \cdot x_3^{0,3124}; \quad (2)$$

по функции «организация труда и заработной платы»:

$$H = 0,0883 \cdot x_3^{0,5180}; \quad (3)$$

по функции «бухгалтерский учет и финансовая деятельность»:

$$H = 0,1899 \cdot x_3^{0,5510}; \quad (4)$$

по функции «материально-техническое снабжение»:

$$H = 0,0011 \cdot x_1^{1,173} \cdot x_4^{1,055}; \quad (5)$$

по функции «комплектование и подготовка кадров»:

$$H = 0,0196 \cdot x_3^{0,7234}; \quad (6)$$

по функции «общее делопроизводство и хозяйственное обслуживание»:

$$H = 0,1059 \cdot x_1^{0,4258}; \quad (7)$$

по функции «эксплуатационная служба»:

для режима работы до 10 часов –

$$H = 0,0196 \cdot x_1^{0,8328} \cdot x_2^{0,2602} \cdot x_4^{0,773}; \quad (8)$$

для режима работы свыше 10 часов –

$$H = 0,0169 \cdot x_1^{0,8328} \cdot x_2^{0,2602} \cdot x_4^{0,773}; \quad (9)$$

по функции «техническая служба»:

$$H = 0,11 \cdot x_1^{0,5477} \cdot x_5^{0,3}. \quad (10)$$

где  $x_1$  - количество автомобилей (в приведенных единицах);

$x_2$  - коэффициент выпуска автомобилей на линию;

$x_3$  - среднесписочная численность работающих, чел.;

$x_4$  - режим работы автомобилей, ч;

$x_5$  - нормативная численность рабочих по ремонту автомобилей, чел.

## Решение

Расчет нормативов численности:

по функции «общее руководство»:

$$H = 0,2924 \cdot 675^{0,0899} \cdot 790^{0,2949} = 3,75;$$

по функции «технико-экономическое планирование»:

$$H = 0,1364 \cdot 675^{0,1709} \cdot 790^{0,3124} = 3,33$$

по функции «организация труда и заработной платы»:

$$H = 0,0883 \cdot 790^{0,5180} = 2,79;$$

по функции «бухгалтерский учет и финансовая деятельность»:

$$H = 0,1899 \cdot 790^{0,551} = 7,5;$$

по функции «материально-техническое снабжение»:

$$H = 0,0011 \cdot 675^{1,173} \cdot 8,0^{1,055} = 20,55;$$

по функции «комплектование и подготовка кадров»:

$$H = 0,0196 \cdot 790^{0,7234} = 2,44;$$

по функции «общее делопроизводство и хозяйственное обслуживание»:

$$H = 0,1059 \cdot 675^{0,4258} = 1,69;$$

по функции «эксплуатационная служба»:

для режима работы до 10 часов –

$$H = 0,0196 \cdot 675^{0,8328} \cdot 0,75^{0,2602} \cdot 8,0^{0,773} = 20,61;$$

по функции «техническая служба»:

$$H = 0,11 \cdot 675^{0,5477} \cdot 125^{0,3} = 16,59.$$

Нормативная численность руководителей, специалистов и служащих для смешанного автотранспортного производственного объединения, в котором функции управления централизованы, представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Нормативная численность

Наименование функции	Наименование факторов	Числовые значения факторов	Номер таблицы, норматива, индекс	Норматив численности по функции
Общее руководство	Количество автомобилей (в приведённых единицах) Среднесписочная численность работающих, чел.	675	1, д - 5	3,75
		790		
Технико-экономическое планирование	Среднесписочная численность работающих, чел. Количество автомобилей (в приведенных единицах)	790	2, д - 5	3,33
		675		
Организация труда и заработной платы	Среднесписочная численность работающих, чел.	790	3, 5	2,79
Бухгалтерский учёт и финансовая деятельность	Среднесписочная численность работающих, чел.	790	4, 5	7,5
Материально-технологическое снабжение	Количество автомобилей (в приведенных единицах) Режим работы автомобилей, ч	675	5, 5	20,55
		8,0		
Комплектование и подготовка кадров	Среднесписочная численность работающих, чел.	790	6, 5	2,44
Общее делопроизводство и хозяйственное обслуживание	Количество автомобилей (в приведенных единицах)	675	7, 5	1,69
Эксплуатационная служба	Количество автомобилей (в приведенных единицах) Коэффициент выпуска автомобилей на линию Режим работы автомобиля, ч	675	8, 12	20,61
		0,75		
Техническая служба	Количество автомобилей (в приведенных единицах) Нормативная численность рабочих по ремонту автомобиля, чел.	675	9, 12	16,59
		125		
Итог по предприятию, чел				79,25

В ходе выполнения работы была рассчитана численность руководителей, специалистов и служащих по нормативам в целом по автотранспорту и производственному объединению (после округления) она составляет 79 человек.