

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 03.02.2021 15:38:47

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики

ПРОВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.И. Локтионова  
2017г.



### СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ

Методические указания для самостоятельной работы студентов  
по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом  
профиль Управление персоналом коммерческой организации

Курск 2017

УДК 331.451

Составитель: Ю.Н. Воробьев

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Железняков С.С.

**Современные подходы к проектированию рабочих мест:** методические указания для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом, профиль «Управление персоналом коммерческой организации» / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ю.Н. Воробьев. - Курск, 2017. - 47с.: Библиогр.: с.47

Методические указания предназначены для студентов направления подготовки 38.04.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом коммерческой организации» по дисциплине «Современные проблемы управления безопасностью труда».

Методические указания соответствуют требованиям программы, составленной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры). Содержат ключевые вопросы для самоконтроля, задачи, тестовые задания.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 2,4 . Уч.-изд. л. 2,2 . Тираж экз. Заказ. Бесплатно. 2456

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ».....	4
НАПРАВЛЕНИЯ (ЭЛЕМЕНТЫ) ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА..	14
ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ.....	17
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА.....	20
УСЛОВИЯ ТРУДА .....	23
ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ .....	26
САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.....	31
ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ.....	34
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА .....	37
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	47

## **ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЕКТИРОВАНИЮ РАБОЧИХ МЕСТ»**

В условиях ограниченных ресурсов важную роль приобретает процесс проектирования рабочих мест.

Проектирование рабочего места заключается в разработке оргтехдокументации (проекта, пояснительной записки, карт организации рабочих мест, чертежей), содержащей обоснование и характеристики его основных элементов и схему их расположения в пространстве. Проектные решения должны обеспечивать организационно-технические условия для максимальной эффективности труда рабочего; санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда, соответствующие установленным требованиям и стандартам; безопасность труда.

Целью освоения дисциплины «Современные подходы к проектированию рабочих мест» является: обучение студентов теоретическим основам организации труда персонала и практическим навыкам проектирования трудовых процессов в организациях.

- усвоение студентами теоретических и методических основ организации труда;
- овладение современными методами анализа трудовых процессов, оценки и проектирования систем организации труда;
- ознакомление с методами и организационными формами управления организацией труда на предприятиях и в организациях как неотъемлемой части управления комплексным (техническим, организационным, экономическим, социальным) развитием предприятий;
- приобретение студентами основ практических навыков организации труда на основе полученных знаний с учетом конкретных производственных условий.

Изучив дисциплину «Современные подходы к проектированию рабочих мест», обучающиеся должны:

знать:

- основные принципы и критерии регламентации и проектирования организации труда персонала;
- критерии оптимизации трудовых процессов;
- методы изучения затрат рабочего времени;
- основные принципы и методы организации технического нормирования и процессов труда по управлению трудовым коллективом;
- принципы и методы рационального оснащения и планировки рабочих мест;
- системы обслуживания рабочих мест и направления их развития в условиях современного производства;
- состав и структуру факторов, формирующих условия труда;
- виды организационно-распорядительной деятельности персонала управления;

уметь:

- применять методы определения границ экономической и психофизиологической целесообразности разделения и кооперации труда при проектировании и рационализации организации труда персонала;
- производить рациональное оснащение и планировку рабочих мест;
- применять теоретические основы проектирования систем обслуживания рабочих;
- применять принципы и методы организации технического нормирования;
- применять методы и средства выполнения управленческих операций, определения экономической эффективности от осуществления мероприятий по НОТ;
- осуществлять индивидуальное планирование рабочего времени руководителя (специалиста);
- классифицировать условия труда по степени тяжести;
- применять методы определения экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда;

владеть:

- навыками определения границ экономической и психофизиологической целесообразности разделения и кооперации труда при проектировании и рационализации организации труда персонала;
- навыками составления фактического и нормативного баланса рабочего времени;
- навыками индивидуального планирования рабочего времени руководителя (специалиста).
- навыками определения экономической эффективности мероприятий по улучшению условий труда;
- навыками расчета экономической эффективности мероприятий по рационализации системы обслуживания рабочих мест.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

### Тестовые задания:

1. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется:

- через формирование, развитие и совершенствование системы органов управления и образования различного уровня
- через формирование и развитие системы органов контроля различного уровня

- через сокращение текучести рабочей силы
- через формирование органов образования

- через формирование и развитие системы органов управления различного уровня

2. К факторам, влияющим на санитарно-гигиеническую адаптацию, относят:

- правила трудового распорядка
- степень готовности рабочего места к трудовому процессу
- состояние производственной и технологической дисциплины
- нормы взаимоотношений в коллективе
- профессиональная структура коллектива

3. Организация труда — организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования в процессе производства...

- неквалифицированного труда
- живого труда
- квалифицированного труда
- вспомогательного труда
- научного труда

4. К задачам, решаемым в рамках организации труда персонала относятся:

- управление мотивацией трудового поведения
- изучение затрат рабочего времени и содержания труда работников
- введение в должность и адаптация новых работников
- делегирование полномочий
- разделение труда

5. Процесс материального производства представляет собой единство трех факторов:

- процесс труда, результаты труда, трудящийся
- труд, предметы труда, трудящийся
- средства труда, трудовые отношения, результаты труда
- труд, предметы труда, орудия труда
- труд, орудия труда, средства производства

6. Научная организация труда решает три основные задачи: экономическую, психофизиологическую и...

- политическую
- научную
- организационную
- социальную
- общественную

7. Одна из задач научной организации труда состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает рациональное использование живого и овеществленного труда на производство единицы продукции. Это задача:

- организационная
- экономическая
- психофизиологическая
- технологическая
- политическая

8. Основными принципами, которыми руководствуются при решении вопросов проектирования и внедрения научной организации труда являются:

- иерархичность
- комплексность
- системность
- регламентация
- стабильность

9. Разделение труда означает:

- обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса
- обеспечение организации планирования и эффективного внедрения всех элементов управления
- осуществление мер контроля за повышением производительности труда
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией

10. Разделение труда, осуществляемое с учетом специальности работников и сложности выполняемых ими работ, это -:

- предметное разделение труда
- профессионально — квалификационное разделение труда
- пооперационное разделение труда
- пропорциональное разделение труда
- функциональное разделение труда

11. Форма разделения труда, обусловленная расчленением процесса изготовления изделия на составные части, выполняемые различными работниками, называется:

- пооперационное разделение труда
- предметное разделение труда
- пропорциональное разделение труда
- функциональное разделение труда
- профессионально — квалификационное разделение труда

12. Кооперация в рамках научной организации труда понимается как:

- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы
- объединение отдельных исполнителей или их групп в одном или нескольких, но связанных между собой процессах труда
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями
- оптимальное размещение персонала в зависимости от выполняемой работы

- определение вида работ, которые необходимо выполнять совместно

13. Первичный трудовой коллектив — форма кооперированного труда, который оснащен материально-техническими средствами производства, связан совместно выполняемой работой и несет коллективную ответственность за ее результаты называется:

- подряд
- отряд
- рабочая группа
- бригада
- комиссия

14. Зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей характеризует:

- рабочий стол
- рабочее место
- рабочий кабинет
- рабочую зону
- рабочую комнату

15. К группе факторов, определяющих условия труда относятся:

- санитарно-гигиенические, эстетические, психофизиологические, социально-психологические
- этические, правовые, психологические, социологические
- физиологические, экологические, этические, социальные
- эстетические, экономические, социальные
- санитарно-гигиенические, этические, правовые, организационные

16. Наиболее полному определению понятия "нормирование" соответствует:

- создание в организации таких условий, при которых работа будет выполняться наиболее быстро
- создание в организации наиболее благоприятных психологических условий труда



- создание в организации таких условий, при которых работа будет выполняться наиболее качественно

- проектирование и создание в организации таких условий, при которых конкретная работа будет выполняться наиболее эффективно

- создание в организации таких условий, при которых работа будет выполняться согласно плану

17. Термин "дисциплина" имеет следующее значение:

- обязательное для всех членов трудового коллектива подчинение установленному порядку, правилам

- обязательное ежедневное посещение рабочего места сотрудниками организации

- обязательное регулярное исполнение заданий руководителя подразделения

- обязательное содержание рабочего места в порядке

- следование нормам и правилам, установленным в Трудовом кодексе

РФ

18. Трудовую дисциплину характеризует:

- соблюдение установленного распорядка работы, выполнение закрепленных за работником обязанностей и распоряжение вышестоящих руководителей

- обязательное соблюдение всех технологических операций, предусмотренных производственным процессом

- своевременное выполнение производственных заданий, соблюдение правил эксплуатации оборудования

- соблюдение норм расхода сырья, правил охраны труда и техники безопасности

- рациональное использование производственных мощностей, своевременное и качественное обслуживание рабочих мест

19. Технологическая дисциплина — это:

- соблюдение норм расхода сырья, правил охраны труда и техники безопасности

- соблюдение установленного распорядка работы, выполнение закрепленных за работником обязанностей и распоряжение вышестоящих руководителей

- обязательное соблюдение всех технологических операций, предусмотренных производственным процессом

- своевременное выполнение производственных заданий, соблюдение правил эксплуатации оборудования

- рациональное использование производственных мощностей, своевременное и качественное обслуживание рабочих мест

20. Управленческий труд — это:

- вид трудовой деятельности, включающий систему операций, процедур, приемов установления социальных фактов, их систематизация и выбор средств анализа

- вид трудовой деятельности конкретного руководителя по организации работы его коллектива

- совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил, оказывающих влияние на персонал;

- вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач

- вид трудовой деятельности, направленной на достижение желательных перемен в социальной среде организации

21. Объектом управленческого труда является:

- организация, структурное подразделение,

- территория

- информация о состоянии персонала и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии

- управленческие решения и практические действия

- функциональные обязанности

22. Предмет управленческого труда — это информация о:

- состоянии управленческого звена организации

- способах и методах руководства

- состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии

- сотрудиках организации и результатах их труда

- критериях принятия решения руководителем

23. Продукт управленческого труда — это:

- информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии

- организационная и вычислительная техника, уровень и полнота использования которых, определяют культуру и эффективность управления в организации

- организация, структурное подразделение, территория

- предварительное прогнозирование, управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме

- управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме

24. Эвристический труд — это:

- труд по исследованию, анализу и разработке различных вопросов

- непосредственное управление деятельностью и поведением людей, координация деятельности отдельных участников и трудовых коллективов.

- труд по выполнению стереотипных (постоянно повторяющихся) операций predetermined характера.

25. Результаты труда управленческого персонала

- оцениваются качественно

- оцениваются индивидуально

- оцениваются количественно
- не оцениваются
- оцениваются косвенно

26. К категории специалистов относятся должности:

- кассиры
- инженеры
- секретари
- бухгалтеры
- техники

27. По функционально-технологическому признаку трудовые операции подразделяются на:

- ручные
- конструктивные
- машинно-ручные
- первично-счетные и учетные
- машинные

28. Служебно-коммуникационные операции обеспечивают:

- служебные взаимосвязи работников
- доведение до исполнителей принятых руководителем решений
- контроль своевременности и качества выполнения функций
- изучение информации, специальной литературы, опыта разных предприятий и собственно анализ тех или иных показателей, ситуаций
- обработка информации и ее носителей (документов) для информационного и документационного обеспечения аппарата управления

29. Доведение до исполнителей принятых руководителем решений обеспечивается посредством \_\_\_\_\_ операций

- служебно-коммуникационных
- аналитико-конструктивных
- распорядительных и координационных
- информационно-технических
- контрольно-оценочных

30. Содержание элемента управленческого труда "слушание" включает:

- чтение чертежей
- контроль выполнения задания
- оперативные указания, задания, доклады, выступления
- обмен мнениями
- текстовка документов

31. Установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда характеризует \_\_\_\_\_ труда

- специализацию
- регламентацию
- целенаправленность
- профессиональную ориентацию

- разделение

32. Под рабочим местом работника управленческого труда понимается

- пространство, в пределах которого работник, не перемещаясь, выполняет возложенную на него работу

- зона трудовой деятельности работника, оснащенная необходимыми средствами труда

- описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда

- служебное место, связанное с исполнением определенных служебных обязанностей и определенной ответственностью

- часть помещения, в котором совершается трудовая деятельность

33. Нормальная рабочая зона:

- в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев рук, согнутых в локтевом суставе при свободно опущенном плече

- в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев полностью вытянутых рук

- в вертикальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев рук, согнутых в локтевом суставе при свободно опущенном плече

- представляет собой часть помещения, в котором совершается трудовая деятельность

34. Условия труда — это:

- совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека

- совокупность факторов, показывающих как различные задачи и виды деятельности в организации связаны между собой

- внешние по отношению к человеку раздражители, которые, если они соответствуют его потребностям, побуждают человека к определенному поведению

35. По степени суммарного воздействия на организм работающих, то есть по тяжести труда, различают следующие группы условий труда:

- неблагоприятные

- санитарно-гигиенические

- комфортные

- психофизиологические

- соответствующие нормативам условий труда

36. Основное (оперативное) время — это время на:

- выполнение подготовительно-заключительного операций, выполнение основной работы и выполнение обслуживания рабочего места

- трудовые действия, связанные с началом или завершением какого-либо вида работ, т. е. время на получение задания, документации,

консультацию, ознакомление с нормативно-справочной документацией и т. п.

- выполнение тех функций и задач, ради которых введена соответствующая должность

- решение организационных вопросов управления деятельностью людей и на выполнение других работ, относящихся к административному труду

- выполнение аналитической работы, проектирования, планирования, поиска оптимальных решений, т. е. время эвристического труда

37. Для установления структуры затрат рабочего времени на протяжении запланированного периода наблюдений используется:

- наблюдения

- опросы

- анкеты

- собеседования

38. Под делегированием понимается:

- передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя

- проект будущей трудовой деятельности на предстоящий временной период

- это синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их выполнения

- передача управленческой ответственности подчиненным

## НАПРАВЛЕНИЯ (ЭЛЕМЕНТЫ) ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

### Тестовые задания:

1. При единичных и мелкосерийных типах производства необходимое оснащение на рабочее место может доставляться по мере необходимости. Верно ли это?

да.

нет.

2. Откуда берутся жизненные цели человека.

устанавливает руководство организацией в зависимости от задачи стоящей перед самой организацией.

человек сам определяет свои жизненные цели в зависимости от его психофизиологических потребностей.

из программ политических партий, правительства страны.

3. «Принципы Мэйо», «иерархия потребностей Маслоу», «хоторнские эксперименты» являются вкладом в теорию управления.

школы человеческих отношений.

школы научного управления.

школы социальных систем.

4. При поточном методе производства рабочие места оснащаются постоянным оборудованием, приспособлениями, инструментом и т.д. Верно ли это?

да.

нет.

5. Паспорт рабочего места:

документ подтверждает государственную регистрацию рабочего места.

документ подтверждающий дееспособность юридического лица, как субъекта правоотношений.

один из основных учетных документов, призван обеспечить возможность получения характеристики уровня затрат ручного труда, его организации, использования оборудования, а также других данных для оценки производственной деятельности предприятия.

6. Из перечисленных авторов: 1) С. Черчмен; 2) А. Маслоу; 3) Д. Марч; 4) Г. Гант; 5) Д. Форрестер; 6) Д. Муни - представителями школы науки управления являются:

1,3,5.

1,2,6.

2,3,4.

7. За счет какого вида разделения труда на рабочих местах формируются операции по длительности, содержательности, повторяемости:

технологического.

функционального.

профессионального.

квалификационного.

8. Что не входит в понятие основные, «сквозные» направления организации рабочих мест, единых для любого рабочего места:

- специализация и оснащение рабочих мест.
- пространственная планировка рабочих мест.
- обслуживание рабочих мест.
- принадлежность к рабочему месту.

9. Фотография рабочего времени это:

изучение периодически повторяющихся элементов операции.  
изучение подготовительно-заключительной работы, действий по обслуживанию рабочего места.

изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течении смены (или части ее) путем изменения всех видов затрат времени, их содержания, последовательности, продолжительности.

изучение действий по обслуживанию рабочего места и периодически повторяющихся элементов операции.

10. Выработка цели менеджмента, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:

- стратегического управления.
- оперативного управления.

11. По месту нахождения различают рабочие места :

- на земле, в море.
- в помещении, на высоте, под землей, на открытом воздухе.
- на заводе, в институте.

12. Автором труда «Общее и промышленное управление» является:

- А.Файоль.
- А.Маслоу.
- Э.Мэйо.

13. По условиям труда можно выделить рабочие места:

- с особо вредными условиями.
- с привилегированными условиями.
- на открытом воздухе.

14. Возможно ли большинство закономерностей, исследуемых при проведении организации труда, выявить с помощью математических зависимостей?

- да.
- нет.

15. Автором «Учения об управлении», излагающего административную доктрину управления, является:

- А. Файоль.
- Ф.У. Тейлор.
- Д. Муни.
- М.П. Фоллет.

16. В зависимости от типа функций, выполняемых работником, могут быть рабочие места:

- руководителей, подчиненных, исполнителей.

руководителей, специалистов, охраны и т.д.  
руководителей, консультантов, бюрократа.

17. Исходя из категории тяжести труда, производится дифференцированная оплата и предоставляются различные компенсации за условия труда. Верно ли это?

да.

нет.

18. Время выполнения производственного задания подразделяется на: подготовительно-заключительное, основное время и время обслуживания рабочего места.

время технического обслуживания, основное и вспомогательное время.  
подготовительно-заключительное и оперативное время.

подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.

19. Отцом научного управления» называют:

Д. Муни.

М.П. Фоллет.

Ф.У. Тейлора.

20. Из перечисленных руководителей: 1) президент; 2) начальник отдела; 3) вице-президент; 4) бригадир; 5) управляющий отделением; 6) мастер - к высшему уровню управления относятся:

1,3

2,4.

1,5.

21. По количеству основного технологического оборудования рабочие места могут быть: 1) без оборудования, 2) одностаночными, 3) многостаночными:

2, 3.

1, 3.

1, 2, 3.



## ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБСЛУЖИВАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ

### Тестовые задания:

1. Рабочее место - это \_\_\_\_\_участок с необходимыми технически-ми средствами, на котором протекает трудовая деятельность одного исполнителя или группы работников, совместно выполняющих трудовую операцию
  - оборудованный
  - ограниченный
  - обособленный
  - оснащенный
2. Рабочая зона – это \_\_\_\_\_, предоставляемая (ое) для одного или группы рабочих с необходимыми средствами производства для выполнения от-дельной операции
  - площадь
  - территория
  - помещение
  - производственное здание
3. В зависимости от функций исполнителей рабочие места подразделяются на
  - механизированные и места ручной работы
  - универсальные и специализированные
  - индивидуальные и коллективные
  - места основных и вспомогательных рабочих
4. По степени механизации рабочие места подразделяются на
  - механизированные и места ручной работы
  - универсальные и специализированные
  - индивидуальные и коллективные
  - места основных и вспомогательных рабочих
5. По степени специализации рабочие места подразделяются на
  - механизированные и места ручной работы
  - универсальные и специализированные
  - индивидуальные и коллективные
  - места основных и вспомогательных рабочих
6. В зависимости от числа работников места подразделяются на
  - механизированные и места ручной работы
  - универсальные и специализированные
  - индивидуальные и коллективные
  - места основных и вспомогательных рабочих
7. Различные приспособления, позволяющие закрепить предметы труда, инвентарь, инструмент являются
  - основным оборудованием
  - вспомогательным оборудованием
  - технологической оснасткой
  - организационной оснасткой

8. Средства труда, оказывающие непосредственное воздействие на предмет труда, являются

- основным оборудованием
- вспомогательным оборудованием
- технологической оснасткой
- организационной оснасткой

9. Производственная мебель, средства сигнализации, связи, тара для производственных отходов являются

- основным оборудованием
- вспомогательным оборудованием
- технологической оснасткой
- организационной оснасткой

10. Приспособления, облегчающие выполнение операций: транспортеры, тележки и т.п. являются

- основным оборудованием
- вспомогательным оборудованием
- технологической оснасткой
- организационной оснасткой

11. Планировка рабочего места - это наиболее \_\_\_\_\_ пространственное размещение материальных элементов производства: техники, машин, механизмов, предметов труда, исполнителей, технологической и организационной оснастки

- оптимальное
- рациональное
- эстетическое
- удобное

12. Рациональная организация обслуживания рабочего места означает:

- своевременное обеспечение его материалами, электроэнергией, водой и т.д.

- механизация, специализация и централизация вспомогательных работ
- налаженная связь и наличие диспетчерской службы
- планировка рабочего места
- оснастка и оборудование рабочего места

13. Оценка каждого рабочего места на его соответствие нормативным требованиям и прогрессивным технологиям проводится по уровням:

- техническому, организационному
- организационному, технологическому, условиям труда
- технологическому, организационному, правовому
- организационно-экономическому, технико-технологическому, условиям труда и техники безопасности

14. Рационализации подлежат рабочие места:

- полностью соответствующие предъявляемым требованиям;

- отдельные характеристики которых не соответствуют установленным требованиям, но могут быть доведены до уровня этих требований;
- которые не соответствуют необходимым параметрам и не могут быть доведены до этого уровня.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

### Тестовые задания:

1. За счет какого вида разделения труда на рабочих местах формируются операции по длительности, содержательности, повторяемости:
  - технологического.
  - функционального.
  - профессионального.
  - квалификационного.
2. Какой вид трудового процесса не имеет отношения к характеру предмета и продукта труда:
  - вещественный.
  - информационный.
  - логический.
3. Время выполнения производственного задания подразделяется на:
  - подготовительно-заключительное, основное время и время обслуживания рабочего места.
  - время технического обслуживания, основное и вспомогательное время
  - подготовительно-заключительное и оперативное время.
  - подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.
4. Укажите при каких типах производства планово-предупредительная форма обслуживания рабочих мест является целесообразной:
  - единичном.
  - мелкосерийном.
  - массовом.
5. Суть аналитического метода нормирования труда состоит в следующем:
  - операция расчленяется на составляющие ее элементы, на основе анализа производственных возможностей рабочего места проектируется рациональный состав операции и определяются необходимые затраты времени на каждый из проектированных элементов и операцию в целом.
  - норма времени определяется в целом на операцию или изделие без расчленения ее на элементы на основе статистических данных о выполнении норм на аналогичную операцию.
  - норма времени рассчитывается на основании опыта нормировщика (мастера).
  - норма времени определяется на операцию (или изделие) путем ее сравнения с выполнявшейся ранее аналогичной операцией.
6. Какой вид процесса не входит в деятельность, где участвуют рабочие:
  - основной.
  - общехозяйственной.
  - общественной.
  - общезаводской.

7. Можно ли согласиться с утверждением, при подготовке производства, обязательно должно осуществляться и проектирование системы организации труда?

да.

нет.

8. Оплата труда по конечному результату осуществляется в бригаде только с учетом КТУ. Верно ли это?

да.

нет.

9. Какая группа не входит в понятие служащих по выполнению ими функциональных обязанностей:

руководитель.

специалист.

рабочий.

технический исполнитель.

10. Для укрепления дисциплины труда необходимо обеспечивать разумное сочетание мер убеждения и мер принудительного воздействия на работников.

да.

нет

11. Какой из перечисленных процессов относится к ручным ?

пошив на швейной машинке.

слесарная обработка деталей.

варка стекломасса.

обработка деталей с ручной подачей на металлообрабатывающих станках.

12. Относятся ли характер применяемого сырья в металлообрабатывающих, деревообрабатывающих, химических и других процессах к одному из признаков классификации трудового процесса.

да.

нет.

13. Какой из перечисленных процессов относится к машинным ?

изготовление ткани.

действия по перемещению сырья.

клепка молотком.

гальванические процессы.

14. К автоматизированному процессу относят:

сборка узлов или изделий.

обработка изделий на станках.

выработка ткани на автоматических станках.

термические процессы.

15. Без учета типа производства нельзя разработать эффективную систему обслуживания применительно к основному объекту воздействия. Верно ли это ?

да.

нет.

16. Относится ли процесс ручной сборки к совместному труду группы рабочих.

да.

нет.

17. К аппаратурным процессам относят:

клепка пневматическим инструментом.

обработка детали на токарном станке.

гальванические процессы.

пряжение.

18. Норма времени – это:

количество рабочего времени на изготовление партии изделий.

количество рабочего времени, необходимое для выполнения единицы определенной работы (операции) одним рабочим или группой рабочих.

затраты рабочего времени на изготовление всех изделий в цехе.

затраты времени на изготовление всей продукции на предприятии.

19. Считаете ли вы верным утверждение, что состояние трудовой дисциплины не одинаково в основных и вспомогательных цехах:

да.

нет.

20. Как делиться операция в трудовом отношении ?

на трудовые движения.

на трудовые движения, действия, трудовые приемы, комплексы приемов.

на трудовые действия.

на трудовые приемы.

21. Процессы, при которых воздействие на предмет труда производится с помощью механизмов, но есть и ручные работы:

ручные.

машинно-ручные.

машинные

## УСЛОВИЯ ТРУДА

**Задача 1.** Женщины, работающие в сельскохозяйственном кооперативе на основании членства, узнав из телепередачи о том, что им должна предоставляться 36-часовая рабочая неделя, подали председателю кооператива заявление об установлении им в соответствии с требованиями трудового законодательства сокращенного рабочего дня с оплатой, как за полный рабочий день. Председатель кооператива обратился за консультацией в коллегия адвокатов. Дайте понятие полного (нормального) и сокращенного рабочего времени. Каким категориям работников работодатель обязан установить сокращенное рабочее время? Распространяется ли в данной части трудовое законодательство на лиц, работающих в кооперативах на основании членства? Составьте письменное юридическое заключение.

**Задача 2.** В государственную инспекцию труда за разъяснениями обратилась работница Шустова. Ей было отказано в установлении неполного рабочего дня для ухода за больным внуком (медицинское заключение имеется) на том основании, что у ребенка есть трудоспособные родители, а Шустова проживает отдельно от детей и внука. Свою просьбу Шустова мотивировала тем, что ребенок требует круглосуточного ухода, а его родители, также перейдя на неполный рабочий день, просили ей помочь, потому что боялись потерять работу.

**Задача 3.** Нестеров, имеющий годовалого ребенка, подал в отдел кадров заявление о выходе на работу до истечения отпуска по уходу за ребенком. Нестеров просил установить ему 7-ми часовой рабочий день, перерывы для кормления ребенка. Известно, что жена Нестерова находится в больнице после рождения ребенка. Какое решение должен принять начальник отдела кадров?

**Задача 4.** Инвалид 3 группы Куницин представил в отдел кадров рекомендацию МСЭ о работе с неполным рабочим временем и заявление о переводе на полставки по занимаемой в настоящее время должности. Какие действия должен предпринять работодатель?

Назовите особенности регулирования рабочего времени и времени отдыха инвалидов.

**Задача 5.** Директор издал приказ об изменении режима рабочего времени. Если ранее работники трудились с 8.00 до 17.00 с обеденным перерывом с 12.00 до 13.00, то согласно нового приказа устанавливался рабочий день с 8.00 до 18.00 с обеденным перерывом с 12.00 до 14.00. Часть работников не согласилась работать в новом режиме, мотивировав это тем, что на изменение времени начала и окончания рабочего дня требуется их согласие. Они обратились в прокуратуру с требованием признать приказ незаконным. Дайте понятие рабочего времени, вида рабочего времени и режима рабочего времени. Правомерны ли действия работодателя? Составьте заключение прокурора. Назовите меры прокурорского реагирования.

**Задача 6.** 15-летний учащийся школы Малышкин устроился работать курьером на период летних каникул с сокращенным рабочим днем. Работодатель не возражал против продолжения работы и в течение учебного года, но с неполным рабочим днем. Как изменится продолжительность рабочего времени, если учащийся работает в течение учебного года в свободное от учебы время? Проведите сравнительный анализ сокращенного рабочего времени и неполного рабочего времени работников.

**Задача 7.** Телефонист городского узла Сергеева обратилась к работодателю с просьбой уменьшить для нее продолжительность рабочей смены на 3 часа в связи с тем, что она воспитывает семилетнего ребенка. Работодатель отказал Сергеевой, обосновав это тем, что телефонисты работают по сменам, график сменности утвержден совместно с профкомом и изменять его работодатель не вправе. Кроме того, поскольку телефонисты чередуются по сменам равномерно, уменьшение продолжительности рабочего дня для Сергеевой может неблагоприятно отразиться на деятельности всего узла связи. За защитой прав работница обратилась в государственную инспекцию труда. Правомерен ли отказ работодателя? Назовите особенности режима сменной работы. Дайте понятие неполного рабочего времени. В каких случаях применяется дозволение, а в каких – запрет (как средство метода) при установлении неполного рабочего времени?

Составьте заключение государственного инспектора.

**Задача 8.** Приказом руководства предприятия городского транспорта с учетом мнения профкома водители и кондукторы автобусов переводились на режим работы, согласно которому продолжительность их рабочей смены делилась на две части и соответственно устанавливалась необходимость двух выходов на работу в течение смены. Часть работников обратилась в прокуратуру с просьбой опротестовать этот приказ. Обоснованы ли требования работников? Возможен ли соответствующий режим работы? Каковы условия его введения?

**Задача 9.** Директор строительной организации по согласованию с профкомом издал приказ об увеличении на 2 часа продолжительности рабочего дня для рабочих-отделочников, занятых на строительстве городской больницы в связи с необходимостью сдачи объекта в установленный срок. Работникам устанавливалась за данный режим работы ежемесячная премия в размере 30 % тарифной ставки. Определите правомерность действий директора и профкома. Проведите сравнительный анализ сверхурочной работы и работы с ненормированным рабочим днем. Составьте юридическое заключение.

**Задача 10.** При приеме на работу заместителю директора научно-исследовательского института Малышеву был установлен ненормированный рабочий день с установлением ежеквартальных премий в размере среднего заработка. Однако Малышев настаивал также на установлении дополнительного трехдневного отпуска за работу с ненормированным



рабочим днем. Дайте понятие режима работы с ненормированным рабочим днем. Укажите процедуру установления режима работы с ненормированным рабочим днем. Правомерны ли требования работника?

**Задача 11.** В связи с поломкой электрошита начальник цеха приказал двум электрикам остаться на работе на 2 часа, пообещав произвести оплату в повышенном размере. Однако бухгалтерия отказалась произвести дополнительную оплату, поскольку не было письменного приказа о привлечении работников к данным работам. Работники обратились в комиссию по трудовым спорам с требованием произвести оплату труда указанных часов в двойном размере. Назовите основания и порядок привлечения работников к сверхурочным работам. Составьте решение комиссии по трудовым спорам.

**Задача 12.** В литейном цехе сменщик Баранов не вышел на работу в связи с нетрудоспособностью. В связи с тем, что литейное производство не допускает перерыва в работе Баранову было приказано продолжить работу до тех пор, пока в срочном порядке не найдут резервного сменщика. Но Баранов не согласился работать сверхурочно, вследствие чего часть оборудования вышла из строя. В объяснительной Баранов указал, что работать сверхурочно он не обязан, так как требуется согласие работника. За отказ от сверхурочной работы и причинение вреда имуществу работодателя Баранову был объявлен выговор, который он обжаловал в комиссию по трудовым спорам. Правомерен ли отказ Баранова от сверхурочных работ? Составьте решение комиссии по трудовым спорам.

**Задача 13.** В связи с увеличением объема работ Медведев работает по совместительству по четыре часа ежедневно в течение шестидневной рабочей недели. При проведении проверки по охране труда государственный инспектор вынес представление об устранении нарушений правил работы по совместительству. Назовите правила работы по совместительству.

**Задача 14.** Неустроев, проработав месяц вахтовым методом, потребовал оплаты сверхурочных, так как трудился по 12 часов в день. Правомерны ли требования Неустроева?

**Задача 15.** Бригада операторов газоперекачивающей станции работала по вахтовому методу. Члены бригады Григорьев и Журинов трудились во вредных условиях труда, а остальные - в нормальных. С апреля работодатель с учетом мнения профкома установила для бригады помесичный суммированный учет рабочего времени, предусматривающий продолжительность смены для Григорьева и Журинова 10 часов, а для остальных - 12 часов и компенсацию за переработанные часы в другой учетный период. Правомерно ли поступил работодатель?

## ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

### Тестовые задания:

1. В каких случаях работникам предоставляются специальные перерывы для обогрева и отдыха, которые включаются в рабочее время?

а) при выполнении работ в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также грузчикам, занятым на погрузочно-разгрузочных работах;

б) при работах за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;

в) при разделении рабочего дня на части.

2. В каких случаях в состав комиссии по расследованию несчастного случая на производстве в обязательном порядке включаются государственный инспектор труда, представители органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации или органа местного самоуправления (по согласованию), представитель территориального объединения профессиональных союзов?

а) при гибели в результате несчастного случая более двух работников;

б) при расследовании группового несчастного случая на производстве, тяжелого несчастного случая на производстве, несчастного случая на производстве со смертельным исходом;

в) при групповом несчастном случае с числом погибших пять человек и более;

г) если пострадало более десяти человек с возможным тяжелым инвалидным исходом.

3. Кто рассматривает разногласия по вопросам расследования и оформления документов о несчастном случае на производстве?

а) только федеральная инспекция труда;

б) соответствующие органы государственной инспекции труда или суд;

в) только суд.

4. Кто формирует комиссию по расследованию несчастного случая на производстве, в какие сроки?

а) работодатель незамедлительно образует комиссию, состоящую из нечетного числа членов и в количестве не менее трех человек, в т.ч. председателя комиссии при расследовании легкого несчастного случая;

б) специалист по охране труда (он же председатель) создает комиссию незамедлительно в количестве не менее трех человек. При групповом, тяжелом или смертельном несчастном случае в состав комиссии должен входить государственный инспектор труда;

в) государственный инспектор труда, независимо от тяжести несчастного случая, в течение суток после получения извещения от организации.

5. Акт по форме Н-1 оформляется;
- а) в одном экземпляре;
  - б) в двух экземплярах;
  - в) в трех экземплярах при страховом случае.
6. Кто несет ответственность за организацию и своевременность обучения по охране труда и проверку знаний требований охраны труда работников организации?
- а) служба охраны труда;
  - б) работодатель;
  - в) отдел по работе с персоналом.
7. Кто подлежит обучению по охране труда и проверке знания требований охраны труда?
- а) все работники организации, в т.ч. руководитель;
  - б) только работники, занятые на работах повышенной опасности;
  - в) только работники службы охраны труда и руководители подразделений.
8. За счет каких средств работники, занятые на работах, связанных с движением транспорта, проходят обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры (обследования)?
- а) за счет средств работодателя;
  - б) за свой счет;
  - в) предварительный медосмотр (обследование) работники проходят за свой счет, периодический - за счет работодателя.
9. Какова нормальная продолжительность рабочего дня в неделю?
- а) 36 часов;
  - б) 40 часов;
  - в) 42 часа.
10. Каким локальным нормативным актом устанавливается режим рабочего времени в организации?
- а) Правилами внутреннего трудового распорядка организации;
  - б) распоряжением руководителя подразделения.
11. О чем работник обязан немедленно известить своего руководителя?
- а) о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей;
  - б) о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве;
  - в) об ухудшении состояния своего здоровья;
  - г) о всем перечисленном.
12. Что входит в обязанности работника в области охраны труда?
- а) обеспечить хранение выданной спецодежды;
  - б) соблюдать режим труда и отдыха;
  - в) немедленно принять меры к предотвращению аварийной ситуации на рабочем месте;
  - г) проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения работ.

13. С учетом заключения какого органа комиссия по расследованию несчастного случая на производстве может установить факт грубой неосторожности пострадавшего?

- а) государственной инспекции труда;
- б) Фонда социального страхования;
- в) работодателя;
- г) выборного органа первичной профсоюзной организации.

14. В какой срок после окончания расследования несчастного случая пострадавшему выдается акт формы Н-1?

- а) в течение суток;
- б) в трехдневный срок;
- в) в течение месяца.

15. Какие органы могут расследовать заявление пострадавшего работника при его несогласии с результатами расследования?

- а) государственная инспекция труда в субъекте Российской Федерации;
- б) федеральная инспекция труда;
- в) суд;
- г) все названные органы.

16. Какое определение понятия «охрана труда» будет верным?

а) охрана труда - система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия;

б) охрана труда - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье людей;

в) охрана труда - это техника безопасности и гигиена труда.

17. При какой численности работников у работодателя создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда?

- а) численность работников превышает 100 человек;
- б) численность работников превышает 50 человек;

в) работодатель принимает решение о создании службы охраны труда или введении должности специалиста по охране труда с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного представительного органа работников.

18. Ограничены ли сроки расследований несчастных случаев?

а) групповые несчастные случаи, а также тяжелые или со смертельным исходом расследуются в течение 15 дней, остальные - в течение 3 дней со дня происшедшего события;

б) групповые несчастные случаи, а также тяжелые или со смертельным исходом расследуются в течение 15 календарных дней, остальные - в течение 3 календарных дней со дня издания работодателем приказа об образовании комиссии по расследованию.

19. Каковы действия профсоюзного органа по окончании расследования несчастного случая на производстве?

а) определение на заседании профкома мер по предупреждению несчастных случаев;

б) участие при рассмотрении работодателем результатов расследования несчастного случая для принятия предупредительных мер;

в) участие в работе комиссии по расследованию в выработке мероприятий предупреждения подобных несчастных случаев;

г) все варианты.

20. За что могут нести персональную ответственность члены комиссии по расследованию несчастного случая на производстве?

а) неустановление всех причин несчастного случая;

б) составление акта формы Н-1 с нарушением установленного порядка;

в) несоблюдение установленных сроков расследования несчастного случая;

г) необъективная квалификация несчастного случая.

21. Кто и в какие сроки проводит первичный инструктаж на рабочем месте?

а) непосредственный руководитель работ, прошедший в установленном порядке обучение и проверку знаний по охране труда, проводит инструктаж работникам до начала их самостоятельной работы;

б) специалист по охране труда проводит инструктаж до начала производственной деятельности работника;

в) лицо, назначенное распоряжением работодателя, проводит инструктаж в течение месяца после приема работника в организацию.

22. Сроки проведения специального обучения по охране труда руководителей и специалистов организаций:

а) не реже одного раза в 5 лет;

б) по мере необходимости;

в) не реже одного раза в 3 года.

23. Существует ли категория работников, освобождаемых от первичного инструктажа на рабочем месте ?

а) нет такой категории, все работники организации проходят первичный инструктаж;

б) да, это работники, не связанные с эксплуатацией, обслуживанием, испытанием, наладкой и ремонтом оборудования, использованием электрифицированного или иного инструмента. Работодателем утверждается Перечень профессий и должностей работников, освобожденных от прохождения первичного инструктажа на рабочем месте;

в) да, это руководители и специалисты, имеющие удостоверения о проверке знаний требований охраны труда.

24. В какие сроки проводится повторный инструктаж на рабочем месте?

а) не реже одного раза в шесть месяцев. Для отдельных отраслей и организаций сроки проведения регулируются соответствующими

отраслевыми и межотраслевыми нормативными правовыми актами по безопасности и охране труда

б) для работников, занятых на работах; с повышенной опасностью, ежеквартально, для остальных - ежегодно;

в) в соответствии с ответами «а» и «б».

25. В каких случаях проводится внеплановый инструктаж, где он фиксируется?

а) при приеме на работу с записью в личную карточку;

б) при введении новых правил, инструкций по охране труда, изменении технологического процесса, перерывах в работе более 2 месяцев, а для работ с вредными и (или) опасными условиями труда - более 30 дней. Фиксируется в Журнале регистрации инструктажа на рабочем месте;

в) при выполнении работ повышенной опасности с записью в наряде-допуске.

26. Обязан ли работодатель обучать работников оказанию первой помощи пострадавшим?

а) да, при приеме на работу в соответствии с программой вводного инструктажа;

б) желательно;

в) работодатель обязан организовать проведение периодического, не реже одного раза в год, обучения оказанию первой помощи пострадавшим. Вновь принимаемые на работу лица проходят это обучение не позднее одного месяца после приема на работу.

27. Каков порядок проведения первичного инструктажа на рабочем месте?

а) проводится индивидуально или группой лиц, обслуживающих однотипное оборудование, или в пределах общего рабочего места с показом безопасных приемов и методов труда. Завершается устной проверкой приобретенных знаний и навыков. Регистрируется в журнале;

б) проводится по программам, разработанным и утвержденным в установленном порядке;

в) проводится в соответствии с ответами «а» и «б».

28. Как осуществляется допуск к самостоятельной работе лиц, принимаемых на работу, в т.ч. с вредными и (или) опасными условиями труда?

а) после прохождения обучения и стажировки на рабочем месте (2-14 смен) под руководством назначенного лица и сдачи экзаменов. Допуск оформляется в журнале регистрации инструктажа на рабочем месте с подписью инструктируемого и инструктирующего;

б) работодатель устанавливает в соответствии с нормативными правовыми актами, регулирующими безопасность конкретных работ, порядок, форму, периодичность и продолжительность обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда работников рабочих профессий;

в) в соответствии с ответами «а» и «б».

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

### **Подготовка к деловой игре «Планирование рабочего времени руководителя»**

Цель: закрепить теоретический материал, а также показать необходимость планирования личной работы, делегирования полномочий, использования рациональных методов организации труда, критической оценки своей работы и поиска резервов экономии рабочего времени и т. д.

#### **Описание ситуации.**

Генеральный директор фирмы Дмитрий Иванович Васильев свой рабочий день, как обычно, начал на полчаса раньше и прежде всего с того, что набросал на лист бумаги перечень дел, которыми предстоит сегодня заняться. В числе наиболее важных он подчеркнул работу по составлению плана о перспективах развития фирмы. Это давно не дает ему покоя, однако взяться за дело ему некогда, так как постоянно отвлекают текущие дела.

На столе уже несколько дней лежат папки с материалами, подготовленными соответствующими службами: перспективы научно-технического развития фирмы, анализ основных технико-экономических показателей, прогноз на будущий год и т. д. Материалы требуют тщательного изучения, а пока удавалось знакомиться с ними только урывками.

Первым делом надо провести оперативное совещание с заместителями, так как конец месяца и квартала. Васильева очень беспокоит финансовое состояние фирмы и реализация продукции. Совещание началось в 9.00, проведено довольно четко, но закончить его удалось только к 11 часам.

К этому времени в приемной накопилось уже много посетителей. В их числе несколько представителей других фирм и предприятий. Кроме того, просил принять начальник финансовой службы. По результатам одного из совещаний предстояло решить ряд вопросов с начальником службы безопасности. Просили также принять начальник кадровой службы и начальник службы маркетинга – по изменению ситуации на внешнем рынке из-за колебаний валюты США. «Что ему от меня надо? – подумал генеральный директор. – Он, кажется, не первый день уже ко мне прорывается. Есть ведь заместитель генерального директора по финансам».

Прием Васильев начал в 11.30, в первую очередь пригласил представителей других фирм. «Своим» назначил время в течение дня, заместителя генерального директора просил через секретаря позвонить позднее, если тот не найдет возможности решить свои проблемы самостоятельно. Неожиданно приехал представитель коммерческого банка, в котором находится счет фирмы. Пришлось принять. Как оказалось, все его вопросы касались компетентности заместителя по финансам. Но так уж было принято на фирме, сначала он должен был обратиться к генеральному директору. Из трех представителей фирм только один действительно нуждался в приеме генерального директора. Вопросы других вполне могли решить его заместители. Однако один из представителей наотрез отказался общаться с кем-либо, кроме генерального директора, второй – остался не удовлетворен

решением заместителя и непременно требовал вмешательства самого генерального директора. Лишь в 14.00 генеральный директор наконец смог приступить к работе над перспективным планом, но в это время позвонил главный бухгалтер. Дело оказалось значительно серьезнее, чем можно было предполагать. Под угрозой срыва была выплата заработной платы работникам. Банк, где находились финансовые средства фирмы, неожиданно обанкротился. Генеральный директор давно подозревал, что с этим банком не все благополучно. «Надо немедленно ехать в банк!» – решает Васильев и просит секретаря вызвать машину, но секретарь напоминает, что сегодня в 15.00 у него прием посетителей по личным вопросам, а в 16.30 – совещание руководителей структурных подразделений. Что делать? Отменять прием посетителей по личным вопросам не хотелось бы. Помнится, в прошлый раз он переносил его на сегодня. Нарушать самим же заведенный порядок – значит подрывать уважение ко всякому порядку вообще.

Размышления генерального директора прерывает телефонный звонок из-за границы. Интересуются, почему до сих пор не отправлена продукция фирмы для реализации. Кое-как разрешив ситуацию, Васильев положил трубку и обреченно вздохнул. Конец рабочего дня. Васильев только что вернулся из банка, пройдя по опустевшему офису, зашел к себе в кабинет и обессилено плюхнулся в кресло, закрыв глаза. «А я так и не успел принять главного бухгалтера ... – подумал он. – А ведь вопросы касаются интересов многих работников, понадобятся средства для выплаты заработной платы. Как же это организовать? И вообще, какие конкретно последствия невыплаты заработной платы? Во всех этих вопросах необходимо досконально разобраться, все обсудить и взвесить». Генеральный директор с тоской посмотрел на пухлую папку не разобранный корреспонденции и впал в еще большее уныние: «Создается впечатление, что не я руковожу фирмой, а фирма мною. Я намечаю один-два дела на день, а жизнь подсказывает другие. Можно ли навести в этом какой-то порядок? ... Хм ... Интересно, – вдруг неожиданно для самого себя произнес он вслух, – а как складывается рабочий день у руководителей других фирм? Ведь мы работаем не хуже других. Правда, мой рабочий день длится иногда по 14 часов... Что ж, если я не умею иначе организовать свой труд, значит, мне нужно еще больше работать, чтобы успевать делать все».

### **Постановка задачи**

1. Проанализировать полученную информацию, заполнив табл. 1.
2. Определить степень охваченности работы генерального директора фирмы личным планированием.
3. Выявить резервы экономии рабочего времени генерального директора фирмы.
4. Разработать конкретные мероприятия по улучшению организации работы генерального директора фирмы.

Таблица 1

№	Событие	Планировалось	Следует планировать	Генеральный директор –	Можно ли сделать	Экономия времени
---	---------	---------------	---------------------	------------------------	------------------	------------------



				инициатор события		иначе?			
		да	нет	да	нет	да	нет	да	нет

### Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится по подгруппам численностью 5–7 человек.
2. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, обсуждение проблемной ситуации в подгруппах, выполнение заданий, обсуждение решений, подведение итогов игры.
3. По окончании деловой игры все студенты проходят тест «Самоменеджмент: насколько хорошо вы справляетесь со своей работой?», используя оценочную шкалу (табл. 2).

Таблица 2 - Оценочная шкала к тесту «Самоменеджмент»

Вариант ответа	Количество баллов за ответ
Почти никогда	0
Иногда	1
Часто	2
Почти всегда	3

### Вопросы теста «Самоменеджмент»

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
  2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
  3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.
  4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
  5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
  6. Свой рабочий день я пытаюсь, по возможности, освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно собираемых совещаний.
  7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
  8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
  9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих «жизненно важных» проблемах.
  10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.
- 0-15 баллов: Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.
- 16-20 баллов: Вы пытаетесь овладеть своим временем, но Вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.
- 21-25 баллов: У Вас хороший самоменеджмент.
- 26-30 баллов: Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время.

## ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ

### Подготовка к деловой игре «Планирование рабочего дня руководителя»

Цель: закрепление теоретического материала по теме: «Индивидуальное планирование рабочего времени управленческого персонала», а также формирование практических навыков определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, по принципу Эйзенхауэра, принятия решений по делегированию полномочий и составления плана рабочего дня с помощью метода «Альпы».

#### Методические указания

Работа руководителя характеризуется значительной напряженностью, так как на современных руководителей ежедневно наваливается огромный объем работы, которую необходимо успеть сделать.

Однако не совсем верно было бы утверждать, что именно это означает единственной причиной того, что руководители вынуждены проводить по 60, а то и больше часов в неделю на своих рабочих местах. Чаще всего это является следствием неправильного распределения времени, что фактически означает неумение управлять собой. В связи с этим каждому руководителю, чтобы быть максимально эффективным в своей профессиональной деятельности, нужно научиться управлять своим временем и, тем самым, по возможности исключить случаи необходимости выполнять одновременно разные дела и производить различные действия. Очень часто перегруженность руководителя усугубляется малой степенью делегирования ответственности, неверно избранными приоритетами, а также слишком большой погруженностью в повседневные хлопоты. Рациональнее использовать свое рабочее время существенно помогает применение принципа бывшего президента США Дуайта Дейвида Эйзенхауэра, который определял приоритеты задач на основе их важности и срочности (рис. 1).

Эйзенхауэр выделил четыре типа задач:

А – задачи очень важные и срочные, которые руководитель должен исполнять сам и немедленно;

Б – задачи важные, но не срочные. Руководителю следует определить, в какие сроки выполнить;

В – задачи менее важные, но срочные, решение которых следует делегировать подчиненным;

Г – задачи не важные и не срочные; не должны отвлекать внимание руководителя. Иногда это сопряжено с определенным риском, но такие дела следует сразу отправлять в корзину для бумаг.



Рисунок 1- Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

Кроме установления приоритетов, для правильного выполнения своих функций руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. В связи с этим при разработке плана конкретного временного периода не следует забывать основные принципы и правила планирования рабочего времени.

Важнейшим форматом планирования для руководителя является рабочий день. Одним из методов разработки плана рабочего дня является метод «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40.

4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

5. Контроль и перенос несделанного.

Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	+	+	-
Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	+	+	+
Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	+	+	+

Консультация юриста	45	+	-	+
Посещение выставочного центра	120	-	+	-
Работа с текущей корреспонденцией	20	+	-	+
Подготовка документов для сдачи в архив	25	-	+	+
Передача документов в архив	15	-	+	+
Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	-	-	+
Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	-	+	-
Прием сотрудников по личным вопросам	60	+	+	-
Изучение нормативных документов		-	+	-
Встреча с представителями фирмы-клиента	60	+	+	-
Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	-	+	-
Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	-	-	+

### Постановка задачи

На первом этапе, используя исходные данные, представленные в таблице 1 и принцип Эйзенхауэра, требуется распределить перечень задач, намеченных руководителем к исполнению на четыре группы и представить графически, а также принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

На втором этапе требуется составить план рабочего дня руководителя продолжительностью 8 часов с помощью метода «Альпы».

### Методика проведения игры

1. Деловая игра проводится в два этапа по подгруппам численностью 8–10 человек.

2. Основные этапы игры: постановка проблемы преподавателем, анализ проблемной ситуации в подгруппах, выполнение заданий первого этапа и обсуждение решений, выполнение заданий второго этапа и обсуждение решений, подведение итогов игры.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

### Тестовые задания:

1. Целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места – это ...

- аттестация персонала;
- деловая оценка персонала;
- анализ деятельности персонала;
- контроль деятельности персонала.

2. К основным целям оценки персонала НЕ относятся:  
определение места сотрудника в организационной структуре;  
разработка программы развития сотрудника;  
разработка системы менеджмента качества;  
определение критериев и размера оплаты труда.

3. Анализ деятельности персонала предполагает:  
выделение основных задач, результатов, процессов, максимально полно описывающих деятельность персонала;

анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность персонала;

анализ результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность персонала;

анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов.

4. «Жизненный цикл» персонала - это ...

- основные этапы карьеры сотрудников в организации;
- наиболее продуктивные этапы деятельности персонала;
- основные этапы работы с персоналом в организации;
- основные этапы существования персонала в организации.

5. Часть производственного процесса, при которой не меняются предмет, орудия труда и состав исполнителей – это...

- рабочая операция;
- рабочие действия;
- производственный процесс;
- бизнес-процесс.

6. Должностная инструкция – это:

организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника, начиная с заместителей руководителя подразделения;

организационно-кадровый документ, определяющий обязанности, права и ответственность каждого работника;

организационно-кадровый документ, определяющий нормы деятельности отдельных работников;

инструкция организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения функций определенного должностного лица.

7. Рабочие инструкции – это:

инструкции, которые используются работником для выполнения своих функций;

инструкции организационно-методического характера, определяющие регламент и порядок (алгоритм) выполнения определенных должностной инструкцией функций;

инструкции, определяющие правила техники безопасности;

это разновидность должностных инструкций для рядовых работников предприятия (исполнителей).

8. К мероприятиям по развитию персонала НЕ относятся:

обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;

оценка кандидатов на вакантную должность;

работе с кадровым резервом;

ранжирование.

должностная позиция.

9. Совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал, включая оценку персонала, в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности – это...

система оценки персонала

технология управления персоналом;

Ассесмент-центр;

система управления персоналом.

10. К требованиям процедуры оценки персонала НЕ относятся:

системность;

ответственность;

прогностичность;

технологичность.

11. Диагностика персонала – это...

выстроенные по определенной схеме методики (психологические, социологические и др.), направленные на получение определенных личностных и поведенческих реакций;

диагностика соответствия персонала должностным позициям;

методы исследования психологических особенностей персонала;

изучение личностных и поведенческих реакций персонала в специально созданных ситуациях.

12. Аттестация кадров - это...

процедура определения квалификации работника и установления соответствия или несоответствия занимаемой должности;

процедура установления соответствия или несоответствия деятельности работника занимаемой должности;

оценка квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности;

процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности;

13. Систематизированное устное или письменное изложение наиболее важных, отличительных свойств и качеств личности или коллектива – это..

психограмма;

профессиограмма;

характеристика;

аттестация.

14. Описание системы признаков, характеризующих ту или иную профессию и включающее в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику – это...

профессиограмма;

психограмма;

должностная инструкция;

рабочая инструкция.

15. Психологический «портрет» профессии, представленный комплексом психических качеств личности, требуемых для эффективного выполнения своих служебных обязанностей – это...

профессиограмма;

психограмма;

должностная инструкция;

рабочая инструкция.

16. Профессиограмма – это:

научно обоснованные нормы и требования профессии к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии

описание человека труда в профессии

психологические качества, желательные для эффективного выполнения профессиональной деятельности, общения, для профессионального роста

совокупность предметных и социальных условий труда

17. Совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде – это...

профессионально важные качества;

профессиональный тип личности;

профессиональное здоровье;

профессиональная пригодность.

18. Такие качества личности, которые помогают человеку быстро обучаться выбранной профессии, быстро адаптироваться к рабочему месту и эффективно выполнять профессиональные функции – это....

профессионально важные качества;  
 профессиональный тип личности;  
 профессиональное здоровье;  
 профессиональная пригодность.

19. Представления и убеждения работника (или работодателя) по поводу комплекса обязанностей, прав и ответственности работника, а также взаимодействия с другими сотрудниками, применительно к конкретно взятой социальной организации и конкретно взятой должности - это...

должность;  
 должностная инструкция;  
 рабочая инструкция;  
 должностная позиция.

20. Перевод сотрудников внутри компании из отдела в отдел, с одной должности на другую с целью их мотивации, профессионального развития и карьерного роста – это...

продвижение персонала;  
 ротация персонала;  
 развитие персонала;  
 аудит персонала.

21. Карьера – это:

Стремление занять высокооплачиваемую должность, позволяющую пользоваться различными привилегиями в обществе

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

Причина, побуждающая учиться и зарабатывать.

Внешний стимул, провоцирующий добиваться поставленной цели.

22. Подразделение службы управления персоналом, целью которой является повышение эффективности процесса развития работников через выявление их сильных и слабых сторон – это ...

Центр оценки персонала;  
 Ассесмент-центр;  
 учебный центр;  
 Центр развития персонала

23. Какой метод не относится к методам оценки персонала:

тесты на профессиональную пригодность;  
 общие тесты способностей,  
 биографические тесты,  
 эксперимент.

24. Метод сбора первичной информации об изучаемом объекте путем направленного, систематического и непосредственного



визуального и слухового восприятия (отслеживания) и регистрации значимых с точки зрения целей и задач исследования явлений, процессов, ситуаций, подвергающихся контролю и проверке ЭТО

анкетирование;

тестирование;

наблюдение.

ранжирование.

25. Метод сбора данных, который предполагает самостоятельное заполнение респондентом анкеты и последующий ее возврат интервьюеру – это...

анкетирование;

ранжирование;

тестирование;

интервью.

26. Метод диагностики и оценки персонала, который предполагает выполнение стандартизированных заданий, результат выполнения которых позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого – это...

тестирование;

аттестация;

Ассесмент-центр;

экспертиза.

27. Основным содержанием какого метода является сбор письменных материалов об изучаемом объекте (явлении) и их анализ?

изучение документов;

ранжирование;

анализ продуктов деятельности;

контент-анализ.

28. Социально-психологическая методика, которая позволяет получить информацию о процессах интеграции и дифференциации групповых отношений – это...

социометрия;

референтометрия;

оценка уровня корпоративной культуры;

интервью.

29. Метод анализа системы управления персоналом, в том числе анализа кадрового потенциала и человеческих ресурсов организации, состоящий в оценке специальной комиссией имеющихся и потенциальных профессиональных и личных качеств исполнителей с учетом конкретных условий производства – это ...

метод кадрового анализа;

метод независимой оценки;

метод непосредственной оценки;

метод экспертной оценки.

30. К основным целям экспертной оценки персонала НЕ относятся:

оценка личностных особенностей;  
 оценка профессионально важных качеств личности;  
 проведение ротации управленческого персонала  
 определение критериев и размера оплаты труда.

31. Список качеств, подлежащих оценке группой экспертов и содержащих их дефиниции с тем, чтобы эксперты в своих оценках руководствовались одними и теми же категориями, вкладывали один и тот же смысл в понятия

словарь экспертных оценок;  
 профессиограмма;  
 психограмма;

32. К нетрадиционным методам оценки персонала НЕ относятся:  
 анкетирование;  
 графологический метод;  
 анализ фотографии;  
 контекстные анализ рекомендаций.

33. К методам оценки трудовой деятельности НЕ относятся:  
 анкетирование;  
 рейтинг;  
 социометрия;  
 экспертиза.

34. Метод отбора и оценки персонала, который предполагает беседу работодателя и претендента на вакантное место по поводу предстоящей должностной позиции; сбор данных о знаниях и опыте сотрудника в ходе личной беседы с экспертом – это...

аттестация  
 собеседование;  
 Ассесмент-центр;  
 анкетирование.

35. Метод обработки данных, который предполагает расстановку оцениваемых характеристик личности и деятельности по рангу, по признакам значимости, масштабности - это...

ранжирование;  
 тестирование;  
 анализ документации;  
 аттестация персонала.

36. Форма (метод) оценки персонала, представляющая собой стандартизированную многоаспектную оценку персонала, основанную на использовании взаимодополняющих методик, ориентированную на реальное рабочее поведение оцениваемых сотрудников и учет особенностей требований должностных позиций – это...

Ассесмент-центр;  
 Центр оценки персонала;  
 центр развития персонала;  
 Аттестация персонала.

37. К основным участникам планирования и проведения Ассесмент-центра НЕ относятся:

- модераторы;
- руководители;
- наблюдатели;
- специалисты по диагностике.

38. К технологическим шагам Ассесмент-центра Не относятся:

- анализ требований должностной позиции;
- выбор методов вынесения оценочных суждений;
- принятие решение о приеме на работу;
- агрегирование и интерпретация полученных данных.

39. Оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития или диагностика и оценка причин возникновения проблем по вине персонала, включающая выработку конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом – это...

- кадровый аудит персонала;
- внешняя аттестация персонала;
- внутренняя аттестация персонала;
- кадровая контроль.

40. Уровень дискриминативности – это...

различия между успешными и неуспешными кандидатами на вакантную должность;

- значимые различия между успешными и неуспешными кандидатами на вакантную должность;
- особые условия работы для некоторого круга специалистов;
- социально-психологический климат в организации при массовом сокращении персонала.

41. Эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется – это...

- удовлетворенность трудом;
- фактор риска;
- профессиональный синдром;
- апперцепция.

42. Обобщенная характеристика здоровья индивида, рассматриваемая в конкретных условиях его профессиональной деятельности, а также процесс сохранения и развития регуляторных свойств организма, его физического, психического и социального благополучия – это...

- профессионально важные качества;
- профессиональный тип личности;
- профессиональное здоровье;
- профессиональная пригодность.

43. Эмоционально окрашенное оценочное представление субъекта деятельности о результате своей трудовой активности, о самом процессе работы и внешних условиях, в которых она осуществляется – это...

удовлетворенность трудом;  
 фактор риска:  
 профессиональный синдром;  
 апперцепция.

44. Адаптивность (неадаптивность) – это...

характеристика тенденции соответствия или несоответствия между целями и мотивами человека;

характеристика тенденции соответствия или несоответствия между мотивами и достигаемыми результатами активности человека;

характеристика тенденции соответствия или несоответствия между целями и достигаемыми результатами активности человека;

характеристика уровня приспособления индивида к содержанию и условиям труда.

45. Уровень фактического приспособления индивида, уровень его социального статуса и самоощущения, удовлетворенностью содержанием и условиями труда – это...

адаптированность;

адаптация;

адаптивность;

дезадаптация.

46. Относительно устойчивая характеристика индивида, связанная с такими личностными чертами, как импульсивность, независимость, стремление к успеху, склонность к доминированию, и направленностью личности на достижение цели – это...

мотивация достижения;

синдром выгорания;

склонность к риску;

склонность к самозащите.

47. Какие показатели НЕ относятся к критериям социально-психологической адаптации?

лояльность;

отношение к малой группе;

отношение к руководителю;

отношение к содержанию работы

48. Стремление к успеху в деятельности, потребность преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение – это...

трудовая мотивация;

мотивация достижения;

профессиональная мотивация;

рабочая мотивация.

49. Действие конкретных побуждений, которые обуславливают выбор профессии и продолжительное выполнение обязанностей, связанных с этой профессией.

трудовая мотивация;  
мотивация достижения;  
профессиональная мотивация;  
рабочая мотивация.

50. К профессиональной направленности личности работника не относятся

профессиональные мотивы;  
профессиональные планы;  
ценностные ориентации;  
потребности.

51. Индивидуальные особенности личности, которые являются субъективными условиями успешного осуществления определённого рода деятельности обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами некоторой деятельности – это...

темперамент  
характер;  
способности;  
склонности

52. Обусловленная типологическими особенностями устойчивая система способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности - это...

темперамент  
стиль управления;  
способности;  
стиль деятельности

53. Структура стойких, сравнительно постоянных психических свойств, определяющих особенности отношений и поведения личности – это...

характер;  
темперамент;  
способности;  
склонности.

54. Высокая производительность и качество труда, их соотношение с усилиями, которое человек затратил для их достижения – это..

результативность профессиональной деятельности;  
эффективность профессиональной деятельности;  
качество профессиональной деятельности;  
аттестация профессиональной деятельности.

55. Оценка соответствия выполненным персоналом задач (целей) и затрат на их достижение – это...

оценка результативности персонала;  
оценка эффективности персонала;

оценка качества персонала;  
оценка профессиональной направленности персонала

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Проектирование рабочих мест служащих [Электронный ресурс]: учебное пособие / авт.-сост. И. Э. Толстова, Г. А. Рехтина. - Новосибирск : ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. - 271 с. – Режим доступа : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=458693&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=458693&sr=1)
2. Куклев, В. А. Эргономические основы безопасности и комфорта персонала [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / В. А. Куклев, Э. Б. Ходжамуратова. - Ульяновск : УлГТУ, 2014. - 273 с. – Режим доступа : [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=363482&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=363482&sr=1)
3. Гаврилова, С. В. Организация труда персонала [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / С. В. Гаврилова, Л. Н. Иванова-Швец. - М. : Евразийский открытый институт, 2010. - 224 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90827>