

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 11.02.2021 20:25:16  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра автомобилей, транспортных систем и процессов



### УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АВТОТРАНСПОРТА

Методические указания по выполнению контрольной работы  
для студентов направлений 190600.62, 190700.62 очной и заочной  
форм обучения

Курск 2013

УДК 656.07:658

Составители: Л. П. Кузнецова

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент кафедры «Автомобили, транспортные системы и процессы» Б.А. Семенихин

**Управление персоналом на предприятиях автотранспорта:** методические указания по выполнению контрольной работы для студентов направлений 190600.62, 190700.62 очной и заочной форм обучения/ Юго-Зап. Гос. ун-т; сост.: Л.П. Кузнецова Курск, 2013. 29 с.: ил. 1, табл. 5, Библиогр.: 5.: с. 29.

Представлены примеры решения задач по вопросам связанным с организацией системы управления трудовыми ресурсами на АТП; разработкой кадровой политики предприятия; определением демографических показателей; расчетом показателей занятости населения и безработицы; кадровым планированием на АТП; расчетом показателей использования трудового потенциала АТП; оценкой деятельности работников АТП.

Предназначены для студентов направлений 190600.62, 190700.62 очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл.печ.л . Уч.-изд.л. . Тираж 100 экз. Заказ . Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

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

## Содержание

	стр
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<i>Общие указания для выполнения контрольной работы</i> .....	5
<b>Тема 1. Население страны как естественная основа формирования трудовых ресурсов</b> .....	6
Пример решения задачи 1.....	8
Пример решения задачи 2.....	9
Многовариантная задача 1.....	10
<b>Тема 2. Занятость и безработица</b> .....	11
Пример решения задачи 3.....	12
Многовариантная задача 2.....	14
<b>Тема 3. Система комплектования АТП трудовыми ресурсами</b> .....	15
Пример решения задачи 4.....	18
Многовариантная задача 3.....	20
<b>Тема 4. Использование трудовых ресурсов автотранспортного предприятия</b> .....	21
Пример решения задачи 5.....	22
Многовариантная задача 4.....	24
<b>Тема 5. Этика деловых отношений. Критика</b> .....	25
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b> .....	29

## **ВВЕДЕНИЕ**

Предлагаемые методические указания составлены в соответствии с рабочей программой по курсу «Управление персоналом». Отражены разделы программы теоретической части дисциплины: население страны как естественная основа, формирования трудовых ресурсов, занятость и безработица, система комплектования АТП трудовыми ресурсами, использование трудовых ресурсов автотранспортного предприятия, этика деловых отношений, критика.

В каждом разделе приведены примеры с подробным объяснением хода решения типовой задачи.

При изучении курса в высших учебных заведениях большое значение имеет приобретение навыков в решении задач, что является одним из критериев прочного усвоения курса.

### **Общие указания для выполнения контрольной работы**

В процессе изучения дисциплины «Управление персоналом» каждый студент должен выполнить контрольную работу.

При выполнении контрольной работы используется литература, рекомендуемая по курсу, методические пояснения к работам, а также конспект лекций.

Контрольная работа состоит из пяти заданий для студентов очной формы обучения, и из четырех первых для студентов заочной формы обучения. Задания выбираются согласно своему варианту из таблиц многовариантных задач. Вариант соответствует порядковому номеру студента списка академической группы.

Содержание контрольной работы пишется на одной стороне стандартных листов бумаги. Все листы, начиная с титульного, нумеруются. Титульный лист оформляется по форме, образец которой представлен на кафедре или выдается преподавателем.

Изложение контрольной работы должно быть кратким, логичным, четким, призванным дать обоснование принятым решениям. Сокращение слов в тексте не допускается. Значение символов и числовых коэффициентов, входящих в формулы, должны быть приведены непосредственно под формулой. Графические изображения должны быть выполнены на миллиметровой бумаге.

Контрольная работа, выполненная не по вариантам и не по установленной форме, к защите не принимается.

## Тема 1. Население страны как естественная основа формирования трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы АТП следует рассматривать как часть населения страны, которая участвует в оказании транспортных услуг. Таким образом, население страны является основой для формирования трудовых ресурсов.

Под население понимается совокупность людей, живущих на определенной территории, - в районе, городе, регионе, стране. Например, формирование трудовых ресурсов АТП г. Курска во многом зависит от показателей населения данного города.

Исходную базу для определения количественных характеристик трудовых ресурсов страны, региона или населенного пункта образуют показатели численности, состава и движения населения соответствующей территории. Конкретно имеются в виду следующие показатели.

Средняя численность населения за год:

$$\bar{P} = \frac{P_n + P_k}{2}, \quad (1)$$

где  $\bar{P}$  – средняя годовая численность населения;

$P_n$  – численность населения на начало года;

$P_k$  – численность населения на конец года.

Общий коэффициент рождаемости за год (промилле):

$$n = \frac{N_i}{\bar{P}} \cdot 1000, \quad (2)$$

где  $n$  – коэффициент рождаемости;

$N_i$  – количество родившихся за год.

Общий коэффициент смертности за год (промилле):

$$m = \frac{N_j}{\bar{P}} \cdot 1000, \quad (3)$$

где  $m$  – коэффициент смертности;

$N_j$  – количество умерших за год.

Естественный прирост (убыль) населения за год:

$$E = N_i - N_j \quad (4)$$

Коэффициент естественного прироста ( $K_e$ ) определяется следующим образом:

$$K_e = \frac{E}{P} \cdot 1000 = n + m. \quad (5)$$

Механический (миграционный) прирост (убыль) населения:

$$C = M_i - M_j, \quad (6)$$

где  $M_i$  – число прибывшего населения за год;

$M_j$  – число выбывшего населения за год.

Коэффициент механического прироста населения:

$$K_m = \frac{C}{P} \cdot 1000, \quad (7)$$

Общий прирост населения за год:

$$\Delta P = E + C, \quad (8)$$

Коэффициент общего прироста населения (промилле):

$$K_0 = \frac{\Delta P}{P} \cdot 1000; \quad (9)$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако, некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Итак, численность трудовых ресурсов (Т) можно определить следующим образом:

$$T = P_{тр} - P_{инв} + P_{пен} + P_{подр}, \quad (10)$$

где  $P_{тр}$  – численность населения в трудоспособном возрасте, чел.;

$P_{инв}$  – численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды I и II групп и лица льготных пен-

сионных возрастов), чел.;

$P_{пен}$  - работающие лица пенсионного возраста, чел.;

$P_{подр}$  - работающие подростки до 16 лет, чел.

**Пример 1.** Численность трудоспособного населения области на начало года составила 1 млн. человек, работающих лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет – 40 тыс. человек.

В течение года в составе трудоспособного населения произошли следующие изменения: вступило в рабочий возраст 250 тыс. человек; прибыло из других областей 90 тыс.; вовлечено для работы в народном хозяйстве 20 тыс. пенсионеров; перешло в пенсионный возраст, на инвалидность и умерло 200 тыс. человек трудоспособного возраста; 15 тыс. пенсионеров перестали работать; выбыло в другие регионы 75 тыс. человек трудоспособного возраста. Определите численность трудовых ресурсов на начало и конец года; естественный, механический и общий прирост трудовых ресурсов, а также соответствующие коэффициенты движения трудовых ресурсов:  $K_e$ ,  $K_m$ ,  $K_o$ .

**Решение** Численность трудовых ресурсов на начало года составляет

$$T_n = 1000 + 40 = 1040 \text{ тыс. человек}$$

Численность трудовых ресурсов на конец года составляет

$$T_k = 1040 + 250 + 90 + 20 - 200 - 15 - 75 = 1110 \text{ тыс. человек}$$

Естественный прирост трудовых ресурсов

$$E = N_i - N_j = 250 + 20 - 200 - 15 = 55 \text{ тыс. человек}$$

Механический прирост трудовых ресурсов

$$C = M_i - M_j = 90 - 75 = 15 \text{ тыс. человек}$$

Общий прирост трудовых ресурсов

$$\Delta P = E + C = 55 + 15 = 75 \text{ тыс. человек}$$

$$\bar{P} = \frac{P_n + P_k}{2} = \frac{1110 + 1040}{2} = 1075$$

Коэффициент общего прироста населения (промилле):

$$K_0 = \frac{\Delta P}{\bar{P}} \cdot 1000 = \frac{75}{1075} \cdot 1000 = 65;$$

Коэффициент механического прироста населения:

$$K_0 = \frac{\Delta P}{\bar{P}} \cdot 1000 = \frac{75}{1075} \cdot 1000 = 65,$$



Коэффициент естественного прироста ( $K_e$ ) определяется следующим образом:

$$K_e = \frac{E}{\bar{P}} \cdot 1000 = \frac{55}{1075} \cdot 1000 = 51$$

**Пример 2.** В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент общего прироста населения в базисном периоде – 100 промилле, доля трудовых ресурсов – 50%. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

**Решение.**

Коэффициент общего прироста населения определяется по формуле:

$$K_0 = \frac{\Delta P}{\bar{P}} \cdot 1000$$

где  $\Delta P$  - прирост населения,  $\Delta P = P_k - P_n$ ;

$\bar{P}$  - средняя численность населения за год,  $\bar{P} = \frac{P_n + P_k}{2}$ ,

$K_0$  – 100 промилле (по условию задачи).

Подставляя расчетные формулы названных величин в формулу, получаем:

$$K_0 = \frac{(P_k - P_n) \cdot 1000}{\frac{(P_k + P_n)}{2}};$$

$$100 = \frac{(P_k - P_n) \cdot 2000}{P_k + P_n}$$

$$P_k + P_n = (P_k - P_n) \cdot 20$$

$$P_k + P_n = 20P_k - 20P_n$$

$$P_k - 20P_k = -20P_n - P_n$$

$$-19P_k = -21P_n$$

$$P_k = \frac{-21 \cdot P_n}{-19} = \frac{-21 \cdot 120000}{-19} = 132632 \text{ чел}$$

Поскольку по условию задачи численность трудовых ресурсов составляет 50% от численности населения, то

$$T = 0,5 \cdot 132632 = 66316 \text{ человек}$$

### Многовариантная задача 1

В городе численность населения составляет  $P_n$  тыс. человек, коэффициент общего прироста населения в базисном периоде –  $K_0$  промилле, доля трудовых ресурсов –  $X\%$ .

Определите перспективную численность населения  $P_k$  и трудовых ресурсов  $T$  на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

Таблица 1 - Исходные данные для решения задачи 1

№ в/в	$P_n$ , тыс. человек	$K_0$	$X\%$	№ в/в	$P_n$ , тыс. человек	$K_0$	$X\%$
1	120	61	50	26	235	87	76
2	140	62	51	27	269	89	77
3	130	63	52	28	258	90	74
4	150	64	53	29	245	94	78
5	160	65	54	30	157	95	79
6	170	66	55	31	123	96	80
7	180	67	56	32	156	93	81
8	190	68	57	33	266	98	82
9	200	69	58	34	236	91	83
10	210	70	59	35	456	92	84
11	220	71	60	36	147	59	85
12	230	72	61	37	512	65	86
13	240	73	62	38	630	64	87
14	250	74	63	39	230	68	88
15	125	75	64	40	400	87	89
16	135	76	65	41	500	85	90
17	145	78	67	42	410	89	91
18	155	79	68	43	236	87	92
19	165	80	69	44	654	95	93
20	175	81	70	45	365	96	94
21	185	82	71	46	563	52	95
22	195	83	72	47	452	62	96
23	205	84	73	48	245	74	97
24	215	86	74	49	521	75	98
25	225	85	75	50	520	70	99

## Тема 2. Занятость и безработица

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет **экономически активное население** (рабочую силу). Численность экономически активного населения устанавливается по состоянию на определенный период и включает как занятых, так и безработных.

$$\mathcal{E}_a = \mathcal{Z} + \mathcal{B}, \quad (11)$$

где  $\mathcal{Z}$  – списочная численность занятых в народном хозяйстве или регионе;

$\mathcal{B}$  – численность безработных.

**К занятым** в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение;
- временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, забастовки;
- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

**К безработным** относятся лица от 16 и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);
- занимались поиском работы или предпринимали шаги к организации своего дела;
- были готовы приступить к работе.

При отнесении к безработным должны присутствовать все три критерия, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости.

Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней.

**Экономически неактивное** население – это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы. К ней относятся:

- а) среди населения в трудоспособном возрасте:
  - учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельно-

стью, кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными и т. п.;

- лица прекратившие поиск работы, но они могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

б) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по случаю потери кормильца) и незанятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Ситуация на рынке оценивается не только через абсолютную численность занятых и безработных, но и через уровень безработицы и уровень занятости.

Уровень безработицы (УБ, %) определяется следующим образом:

$$УБ = \frac{Б}{Э_a} \cdot 100, \quad (12)$$

где  $Б$  – количество безработных граждан, чел.

$Э_a$  – экономически активное население, которое включает в себя занятое и безработное население, чел.

Уровень занятости (УЗ %) определяется следующим образом:

$$УЗ = \frac{З}{Э_a} \cdot 100, \quad (13)$$

где  $З$  – количество занятого населения, чел.;

**Пример 3.** Численность занятых в составе экономически активного населения – 85 млн. человек; численность безработных – 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн; 1 млн человек из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Определите начальный уровень безработицы, численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

**Решение.** Начальный уровень безработицы определяется по формуле

$$УБ = \frac{Б}{Э_a} \cdot 100 = \frac{15}{100} = 15\%$$

Экономически активное население

$$Э_a = З + Б = 85 + 15 = 100 \text{ млн. человек}$$

Месяц спустя численность занятых составляет

$$З = 85 - 0,5 = 84,5 \text{ млн. человек}$$

Количество безработных

$$Б = 15 - 1 + 0,5 = 14,5 \text{ тогда экономически активное население на ко-}$$

нец месяца:

$$Э_a = З + Б = 84,5 + 14,5 = 99 \text{ млн. человек}$$

$$УБ = \frac{Б}{Э_a} \cdot 100 = \frac{14,5}{99} = 14,6\%$$

## Многовариантная задача 2

Численность занятых в составе экономически активного населения – **З** млн. человек; численность безработных – **Б** млн. человек. Месяц спустя были уволены и ищут работу 0,6 млн. человек. Как изменится уровень безработицы, и занятости в течение месяца.

Таблица 2 - Исходные данные для решения задачи 1

№ в/в	<b>З</b> млн. человек	<b>Б</b> млн. человек	№ в/в	<b>З</b> млн. человек	<b>Б</b> млн. человек
1	89	19	26	122	6
2	90	14	27	123	8
3	91	17	28	141	7
4	92	12	29	65	9
5	93	13	30	66	5
6	94	14	31	67	4
7	95	9	32	68	10
8	96	10	33	69	2
9	97	8	34	61	3
10	98	7	35	62	6
11	99	9	36	63	4
12	100	6	37	74	9
13	101	5	38	71	8
14	102	4	39	72	9
15	103	7	40	73	7
16	104	8	41	74	9
17	110	9	42	75	6
18	112	20	43	76	4
19	114	21	44	78	5
20	115	22	45	79	6
21	116	23	46	80	1
22	113	24	47	81	2
23	117	25	48	82	5
24	118	26	49	83	4
25	119	19	50	84	7

### **Тема 3. Система комплектования АТП трудовыми ресурсами**

#### **Составление объявления о текущей вакансии**

Описание ситуации и постановка задачи. Автотранспортному предприятию требуется специалисты. Необходимо составить объявление о текущей вакансии. Несколько вариантов:

- специалист по ремонту кузова;
- специалист по восстановлению лакокрасочных покрытий;
- специалист ремонта электрооборудования.

Методические указания. В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат; дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс для передачи резюме. Телефон, факс для передачи резюме.

Пример объявления о текущей вакансии специалиста по подбору персонала в отдел управления персоналом АТП.

*Должность:* Специалист по подбору персонала.

*Предприятие:* Автотранспортное предприятие ОАО «ПАТП г.Курска» осуществляет перевозки пассажиров автобусами по маршрутам г. Курска. текущее обслуживание и ремонт автотранспорта, расположено в северо-западной части города Курска, ул. 50 лет Октября, 171.

*Обязанности:* помощь кандидатам в заполнении анкет; проведение предварительных собеседований с кандидатами; тестирование кандидатов, составление резюме, работа с базой данных кандидатов.

*Требования: обязательные* - желание сделать карьеру; знание ПК и Word; гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу;

*желательные* – опыт работы в другом агентстве по подбору персонала; умение работать с Excel, MS Access и e-mail.

*Условия труда:* график работы с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок; испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке; бесплатные обеды; заработная плата обсуждается индивидуально.

*Обращаться по телефону 50-16-30; 34-03-12. Факс (4712) 34-03-78.*

### ***Составление резюме***

Описание ситуации и постановка задачи. Молодой специалист, закончивший Вуз по специальности «Автомобили и автомобильное хозяйство», прочитал в газете объявление о наборе в АТП специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю. Составьте резюме.

Методические указания. Резюме – это информация о себе, представляемая работополучателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Примерная форма резюме представлена ниже.

*ФИО, адрес, телефон*

*Личные сведения - возраст, семейное положение.*

*Цель - опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы.*

*Образование (в обратном хронологическом порядке) – укажите год поступления и год выпуска, название организации, факультет, основные дисциплины, укажите также любое дополнительное образование.*

*Опыт работы (в обратном хронологическом порядке) – укажите период работы, название организации, должность, основные обязанности, также укажите иностранные языки, которыми вы владеете и уровень их знания.*

*Навыки работы на компьютере – укажите программное обеспечение, которыми вы владеете.*

*Дополнительные сведения – наличие водительских прав, общественная деятельность.*

*Интересы.*

### **Кадровое планирование**

Набору персонала предшествует кадровое планирование, сущность которого заключается в определении потребности АТП в трудовых ресурсах определенного количества и качества.



Общая потребность АТП в кадрах определяется следующим образом:

$$ОП = БП + ДП, \quad (14)$$

где ОП – общая потребность в кадрах, чел.;

БП – базовая потребность в кадрах, чел.;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность в кадрах рассчитывается, как правило, в начале планового периода. Более конкретные расчеты рекомендуется производить по следующим категориям: по основным рабочим; по обслуживающему и вспомогательному персоналу; руководящему персоналу.

Основными рабочими на АТП являются водители, ремонтные рабочие и кондукторы. Базовую потребность в численности водителей необходимо определять исходя из производственной программы по эксплуатации подвижного состава, а именно исходя из общего количества часов работы на линии:

$$Ч_в = \frac{АЧ_э + t_{n-з}}{\PhiРВ_в}, \quad (15)$$

где  $Ч_в$  – численность водителей, чел.;

$АЧ_э$  – автомобиле-часы в эксплуатации, авто-ч.;

$t_{n-з}$  – подготовительно-заключительное время, ч.;

$\PhiРВ_в$  – фонд рабочего времени одного водителя, ч.

Базовую потребность в численности ремонтных рабочих можно определить, если ремонтные рабочие оплачиваются повременно, то численность их будет зависеть от суммарной трудоемкости работ по ТО и Р подвижного состава:

$$Ч_{р.р.} = \frac{\sum T}{\PhiРВ_{р.р.}}, \quad (16)$$

где  $Ч_{р.р.}$  – численность ремонтных рабочих, чел.;

$\sum T$  – суммарная трудоемкость работ по ТО и Р подвижного состава, которая рассчитывается в производственной программе по ТО и Р подвижного состава, чел.-ч.;

$\PhiРВ_{р.р.}$  – фонд рабочего времени одного ремонтного рабочего, ч. (рассчитывается аналогично фонду рабочего времени одного водителя).

Базовая потребность в обслуживающем и вспомогательном персонале (например, работники, занятые обслуживанием или ре-

монтом оборудования и приспособления, используемых ремонтными рабочими для ТО и Р подвижного состава и т.п.) определяется исходя из нормы обслуживания:

$$C_{o.n.} = \frac{M}{H_{обс}}, \quad (17)$$

где  $C_{o.n.}$  – численность обслуживающего и вспомогательного персонала, чел.;

$H_{обс}$  – норма обслуживания, которая определяет количество произведенных объектов – аппаратов, рабочих мест, квадратных метров производственной площади и т.п., закрепленных за одним рабочим или группой;

$M$  – количество оборудования и приспособлений.

Базовая потребность в численности руководящего персонала АТП определяется на основании трудоемкости работ или нормы управляемости:

$$C_{рук} = \frac{C_{раб}}{H_{упр}}, \quad (18)$$

где  $C_{рук}$  – численность руководящего персонала, чел.;

$C_{раб}$  – численность работников, находящихся в подчинении руководителя (например, количество ремонтных рабочих в ремонтном цехе, количество водителей в автоколонне и т.п.), чел.;

$H_{упр}$  – норма управляемости, которая показывает какое количество работников должно подчиняться одному руководителю.

**Пример 4.** Определите базовую потребность АТП в водителях, ремонтных рабочих, обслуживающем персонале и начальников автоколонн, если известно, что автомобиле-часы работы в эксплуатации ( $АЧ_э$ ) составили 160000 ч, подготовительно-заключительное время ( $t_{пз}$ ) – 8000 ч, фонд рабочего времени одного водителя (ремонтного рабочего) ( $ФРВ$ ) – 1789 ч, суммарная трудоемкость работ по ТО и ремонту подвижного состава ( $\Sigma T$ ) – 140200 чел-ч, количество оборудования и приспособления для ТО и ремонта ( $M$ ) – 150 ед, норма обслуживания ( $H_{обс}$ ) – 5 ед, норма управляемости для начальников автоколонн ( $H_{упр}$ ) – 20 чел.

**Решение.** Базовую потребность в водителях можно определить следующим образом:

$$Ч_{\text{в}} = \frac{АЧ_{\text{э}} + \tau_{\text{п-з}}}{\text{ФРВ}} = \frac{160000 + 8000}{1789} = 94 \text{ чел.}$$

Потребность в ремонтных рабочих определим следующим образом:

$$Ч_{\text{р.р}} = \frac{\sum T}{\text{ФРВ}} = \frac{140200}{1789} = 78 \text{ чел.}$$

Необходимая численность обслуживающего персонала будет равна:

$$Ч_{\text{о.п}} = \frac{M}{H_{\text{обсл}}} = \frac{150}{5} = 30 \text{ чел.}$$

Потребность АТП в начальниках автоколонн будет определяться так:

$$Ч_{\text{рук}} = \frac{Ч_{\text{э}}}{H_{\text{упр}}} = \frac{94}{20} = 5 \text{ чел.}$$

### Многовариантная задача 3

Определите базовую потребность АТП в водителях, ремонтных рабочих, обслуживающем персонале и начальников автоколонн, если известно, что автомобиле-часы работы в эксплуатации ( $АЧ_э$ ) ч, подготовительно-заключительное время ( $t_{п-з}$ ) ч, фонд рабочего времени одного водителя (ремонтного рабочего) ( $ФРВ$ ) ч, суммарная трудоемкость работ по ТО и ремонту подвижного состава ( $ΣТ$ ) чел-ч, количество оборудования и приспособления для ТО и ремонта ( $М$ ) ед, норма обслуживания ( $H_{обс}$ ) – 4 ед, норма управляемости для начальников автоколонн ( $H_{упр}$ ) – 20 чел.

Таблица 3 - Исходные данные для решения задачи 1

№ в/в	$АЧ_э$	$t_{п-з}$	$ФРВ$	$ΣТ$	$М$	№ в/в	$АЧ_э$	$t_{п-з}$	$ФРВ$	$ΣТ$	$М$
1	44500	2225	1520	41000	130	26	87300	4365	1830	81588	155
2	22500	1125	1540	20298	131	27	89500	4475	1740	83644	156
3	23400	1170	1590	21000	132	28	87420	4371	1750	81700	157
4	47400	2370	1620	44299	133	29	97700	4885	1760	91308	158
5	56400	2820	1640	52710	134	30	98600	4930	1770	92149	159
6	89660	4483	1650	82794	135	31	97540	4877	1780	91158	160
7	78200	3910	1690	70084	136	32	96420	4821	1790	90112	161
8	46200	2310	1700	40177	137	33	93100	4655	1810	87009	162
9	36100	1805	1710	30738	138	34	92700	4635	1640	86635	163
10	35400	1770	1720	30000	139	35	98400	4920	1630	91962	164
11	32500	1625	1730	29003	140	36	85100	4255	1620	79532	165
12	31400	1570	1780	28045	141	37	84600	4230	1520	79065	166
13	41000	2050	1500	38317	142	38	84700	4235	1540	79158	167
14	74600	3730	1530	69719	143	39	89300	4465	1590	83457	168
15	75100	3755	1740	70186	144	40	85100	4255	1620	79532	169
16	75420	3771	1750	70485	145	41	69800	3490	1640	65233	170
17	69700	3485	1760	65140	146	42	63200	3160	1650	59065	130
18	63500	3175	1770	59345	147	43	64500	3225	1690	60280	131
19	64700	3235	1780	60467	148	44	67400	3370	1700	62990	132
20	68400	3420	1790	63925	149	45	92100	4605	1710	86074	133
21	65900	3295	1510	61588	150	46	85300	4265	1510	79719	134
22	63400	3170	1520	59252	151	47	45600	2280	1520	42616	135
23	76300	3815	1530	71308	152	48	72000	3600	1530	67289	136
24	78200	3910	1540	73084	153	49	55000	2750	1540	51401	137
25	86900	4345	1550	81214	154	50	74000	3700	1550	69158	138

#### Тема 4. Использование трудовых ресурсов Автотранспортного предприятия

Коэффициент приема кадров ( $K_{np}$ ) следующим образом:

$$K_{np} = \frac{П}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, \quad (19)$$

где  $П$  – количество принятых на работу работников, чел;  
 $Ч_{ср.год}$  – среднегодовая численность работников АТП, чел.

Коэффициент по выбытию кадров ( $K_{выб}$ ) по формуле:

$$K_{выб} = \frac{У}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, \quad (20)$$

где  $У$  – количество уволенных с АТП работников, чел.

Коэффициент общего оборота кадров ( $K_{общ.об.б}$ ) по АТП можно найти следующим образом:

$$K_{общ.об.б} = \frac{П + У}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, \quad (22)$$

Коэффициент стабильности кадров ( $K_{см}$ ) определяется по формуле:

$$K_{см} = \frac{Ч_{ср.год} - П - У}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, \quad (23)$$

Далее находим коэффициент текучести кадров ( $K_{тек}$ ):

$$K_{тек} = \frac{У_{с.ж.} + У_{н.т.д.}}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, \quad (24)$$

где  $У_{с.ж.}$  - работники уволенные с АТП по собственному желанию, чел;

$У_{н.т.д.}$  – работники уволенные с АТП за нарушение трудовой дисциплины, чел.

Коэффициент сменяемости кадров ( $K_{см}$ ) определяется по формуле:

$$K_{см} = \frac{П(У) \rightarrow \min}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, \quad (25)$$

где  $П(У) \rightarrow \min$  – принятые или уволенные работники (в зависимости от того, какое значение меньше), чел.

Базовую потребность в численности ремонтных рабочих можно определить

$$Ч_{p.p.} = \frac{\sum T}{ФРВ_{p.p.}}, \quad (26)$$

где  $Ч_{p.p.}$  – численность ремонтных рабочих. чел.;  
 $\sum T$  – суммарная трудоемкость работ по ТО и Р подвижного состава, чел.-ч.;  
 $ФРВ_{p.p.}$  – фонд рабочего времени одного ремонтного рабочего, ч.

**Пример 5.** Данные о движении трудовых ресурсов АТП за год: среднесписочная численность работников – 200 чел.

В течение года было принято на работу:

в т.ч. по направлению службы занятости – 10 чел;  
 по инициативе предприятия – 5 чел;  
 в порядке переводов – 6 чел;  
 после ВУЗов и СУЗов – 12 чел.

В течение года было уволено:

в т.ч. по окончании срока договора – 16 чел;  
 в связи с переводом на другое АТП – 7 чел;  
 по собственному желанию – 3 чел;  
 за нарушение трудовой дисциплины – 13 чел.

Определить показатели оборота работников АТП за год.

**Решение.** Сначала определяем коэффициент приема кадров ( $K_{np}$ ) следующим образом:

$$K_{np} = \frac{П}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, K_{np} = \frac{10 + 5 + 6 + 12}{200} \cdot 100 = 17 \%$$

Далее определяем коэффициент по выбытию кадров ( $K_{выб}$ ) по формуле:

$$K_{выб} = \frac{У}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, K_{выб} = \frac{16 + 7 + 3 + 13}{200} \cdot 100 = 19 \%$$

Коэффициент общего оборота кадров ( $K_{общ.об.}$ ) по АТП можно найти следующим образом:

$$K_{общ.об.б} = \frac{П + У}{Ч_{ср.год}} \cdot 100, K_{общ.об.б} = \frac{33 + 39}{200} \cdot 100 = 36 \%$$

Коэффициент стабильности кадров ( $K_{ст}$ ) определяется по формуле:

$$K_{cm} = \frac{\mathcal{U}_{\text{ср.год.}} - \Pi - \mathcal{Y}}{\mathcal{U}_{\text{ср.год.}}} \cdot 100, K_{\text{ст}} = \frac{200 - 33 - 39}{200} \cdot 100 = 64 \%$$

Далее находим коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{тек}}$ ):

$$K_{\text{тек}} = \frac{\mathcal{Y}_{\text{с.ж.}} + \mathcal{Y}_{\text{н.т.д.}}}{\mathcal{U}_{\text{ср.год.}}} \cdot 100, K_{\text{тек}} = \frac{3 + 13}{200} \cdot 100 = 8 \%$$

Коэффициент сменяемости кадров ( $K_{\text{см}}$ ) определяется по формуле:

$$K_{\text{см}} = \frac{\Pi(\mathcal{Y}) \rightarrow \min}{\mathcal{U}_{\text{ср.год}}} \cdot 100, K_{\text{см}} = \frac{33}{200} \cdot 100 = 17 \%$$

### Многовариантная задача 4

Рассчитайте коэффициент приема кадров, коэффициент оборота кадров по выбытию, коэффициент текучести кадров, коэффициент общего оборота кадров и коэффициент стабильности кадров АТП, если: среднегодовая численность работников предприятия, количество принятых на работу работников, количество уволенных работников, в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины представлены в таблице.

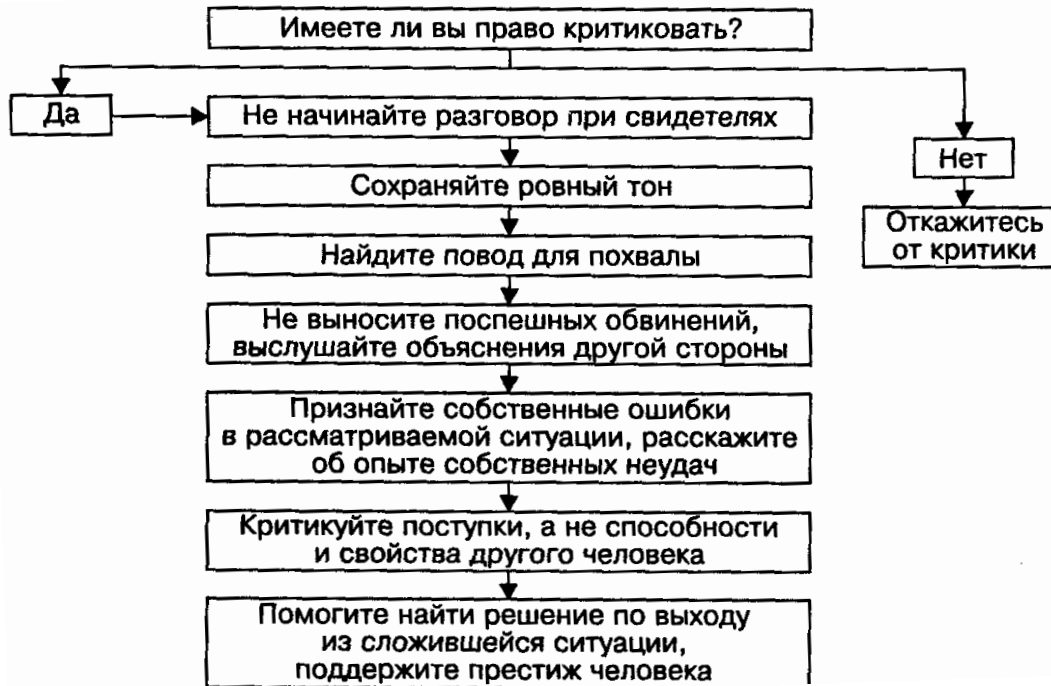
Таблица 4 -Исходные данные для решения задачи

№ В/В	<i>П</i>	<i>У</i>	<i>Ч<sub>ср.год.</sub></i>	<i>У<sub>с.ж.</sub></i>	<i>У<sub>н.т.д.</sub></i>	№ В/В	<i>П</i>	<i>У</i>	<i>Ч<sub>ср.год.</sub></i>	<i>У<sub>с.ж.</sub></i>	<i>У<sub>н.т.д.</sub></i>
1	5	7	50	1	3	26	8	8	350	2	5
2	7	6	60	2	2	27	9	10	140	1	4
3	9	4	70	1	3	28	10	11	240	4	5
4	10	11	80	2	9	29	11	23	340	9	5
5	12	10	90	5	3	30	12	25	120	4	2
6	14	9	100	3	5	31	13	24	320	2	1
7	16	19	150	2	10	32	14	26	420	5	3
8	18	17	160	10	3	33	15	28	520	6	5
9	20	23	170	5	11	34	16	27	111	2	4
10	21	20	180	8	9	35	17	29	121	1	1
11	22	21	190	4	12	36	18	5	131	4	
12	23	25	200	13	11	37	19	6	141	5	1
13	24	29	250	11	4	38	20	18	125	6	4
14	25	24	260	9	13	39	21	19	126	5	5
15	26	23	270	6	14	40	22	17	135	2	2
16	27	22	280	15	4	41	23	14	142	1	4
17	28	30	290	7	8	42	24	15	156	2	5
18	29	36	300	14	5	43	25	6	172	5	4
19	30	24	350	20	1	44	26	13	162	3	5
20	31	16	360	10	2	45	27	12	139	6	1
21	2	9	100	2	5	46	28	12	180	9	1
22	4	8	200	2	3	47	29	17	140	8	2
23	5	7	300	1	5	48	30	14	170	5	3
24	6	4	150	1	3	49	31	8	180	4	1
25	7	5	250	2	1	50	32	11	190	1	7



## Тема 5. Этика деловых отношений. Критика

Содержание основных правил критики и логическая последо-



вательность их применения приведены на рисунке 1.

Рисунок 1 – правила критики и логическая последовательность их применения

Описание ситуации. Диалог руководителя с подчиненным.

Действующие лица: г-н Иванов – начальник отдела; г-н Петров - заместитель начальника отдела; г-н Сидоров – молодой сотрудник отдела.

*Начальник отдела обращается к молодому сотруднику: «Антонов говорил, что из-за какой-то глупости с вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком». (Обращаясь к заместителю Петрову): «И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя.». (Обращаясь к молодому сотруднику): «Я в твои годы такие проблемы как орешки щелкал».*

*Молодой сотрудник: «Г-н Иванов! Но ведь вы...».*

*Начальник отдела: «Не перебивай меня! Господин Петров! Ведь и не глупый парень он. Помнишь, как он помог нам при разборке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Возьми на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение Сидорову, да он еще дров наломает, как и в этот раз».*

*Молодой сотрудник: «Г-н Иванов! Позвольте мне...».*

*Начальник отдела: «Все, разговор закончен».*

На основании представленного диалога руководителя с подчиненными участникам игры следует установить, какие правила критики нарушает руководитель.

Методические указания. На предварительном этапе участники разбора ситуации совместно с ведущим преподавателем формулируют основные правила критики. На последующем этапе участники анализируют представленные выше варианты деловой беседы и выделяют те моменты диалога, в которых руководитель отдела нарушает правила критики. По каждому из выделенных моментов участники устанавливают, в чем именно проявилось нарушение и каковы должны быть действия руководителя в конкретной ситуации.

### ***Какой вы собеседник?***

Оцените свою способность слушать собеседника таблица 5.

1. внимательно ознакомьтесь с предлагаемыми вариантами ситуаций;
2. отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение, досаду и раздражение при беседе с любым человеком (товарищем, непосредственным руководителем, случайном собеседником и т. д.);
3. подчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение (25 ситуаций – 100%);
4. сделайте выводы.

Таблица 5 – Тестовые вопросы

№	Варианты ситуаций	Раздражающие ситуации
1	Собеседник не дает шансов высказываться. У меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.	
2	Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.	
3	Собеседник никогда не смотрит в лицо во время беседы, и я не уверен, слушает ли он меня.	
4	Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени	
5	Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.	
6	Собеседник не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги	
7	Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.	
8	Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.	
9	Собеседник всегда старается опровергнуть меня.	
10	Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.	
11	Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться	
12	Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.	
13	Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.	
14	Собеседник при разговоре сосредоточен, но занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. п., и я твердо уверен в том, что он при этом невнимателен.	
15	Собеседник делает выводы за меня.	
16	Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.	
17	Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.	
18	Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.	

Продолжение табл.5

19	Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит , что он думает также.	
20	Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.	
21	Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.	
22	Собеседник часто глядит на часы во время разговора.	
23	Когда я выхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.	
24	Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-то важное.	
25	Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросами: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»	

Если процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

**70-100** – вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и стараться научиться слушать.

**40 – 70** – вам присуще некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника; избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного.

**10 – 40** – вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном понимании. Повторяете вежливо его высказывания, дайте ему время высказать свою мысль полностью, приспособляйте свой темп мышления у его речи – и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

**0 – 10** – вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Бухалков М. И. Управление персоналом [Текст] : учебник / М. И. Бухалков. - М. : Инфра-М, 2007. - 368 с. -
2. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика [Электронный ресурс] : электронный учебник / В. Р. Веснин. - М. : КноРус, 2010.
3. Управление персоналом [Текст] : энциклопедия / под ред. проф. А. Я. Кибанова. - М. : Инфра-М, 2009. - 554 с.
4. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / Государственный Университет Управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 638 с.
5. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 638 с. -