

DOI: 10.15593/24111678/2019.03.11

УДК 331.108

Р.Ф. Шаихов

Пермский государственный аграрно-технологический университет, Пермь, Россия

КОНТРОЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА НА АВТОТРАНСПОРТНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Статья посвящена анализу причин некачественного выполнения технического обслуживания и ремонта грузовых автомобилей на автотранспортном предприятии. Современные автотранспортные предприятия насчитывают до 30 единиц подвижного состава, т.е. являются малыми, им достаточно сложно содержать хорошую материальную базу. Поэтому основные причины – отсутствие необходимого оборудования и инструмента, а также неквалифицированный персонал. На многих предприятиях обслуживание и ремонт автомобилей выполняются водителями, т.е. людьми без профильного образования, либо специалистами с недостаточным объемом знаний или опыта. Решением данной проблемы может стать аттестация персонала. Проведен анализ методов оценки персонала, обоснован выбор оценки знаний, умений и личных качеств сотрудников. Оценка знаний целесообразно выполнять при помощи тестирования. Тесты должны содержать вопросы разной степени сложности, в том числе открытые вопросы без вариантов ответов, которые позволяют определить квалификацию испытуемого. Вопросы для проведения тестирования в рамках аттестации были подготовлены с помощью новых профессиональных стандартов. Для оценки умений и навыков целесообразно использовать кейсы. Сложность выполнения кейса должна быть различна и соответствовать квалификации рабочего. При решении кейса исполнитель может анализировать ситуацию, найти решение, правильно выбрать оборудование или инструмент, описать или выполнить необходимые действия. Анкетирование проводится с целью исследования особенностей характера, темперамента рабочего, его места в коллективе, межличностных отношений с коллегами и руководством. На собеседовании оценивается мотивационная и эмоциональная составляющая персонала, уровень мотивации и лояльности к компании. Представлены рекомендации по результатам пробной аттестации на автотранспортном предприятии.

Ключевые слова: оценка персонала, автотранспортное предприятие, аттестация, тестирование, техническое обслуживание.

R.F. Shaihov

Perm State Agro-Technological University, Perm, Russian Federation

MANAGEMENT OF PRODUCTION STAFF AT A MOTOR VEHICLE ENTERPRISE

The article is devoted to the analysis of the causes of poor performance of maintenance and repair of trucks at a motor vehicle enterprise. Modern motor vehicle enterprises have up to 30 units of rolling stock, i.e. they are small, and it is quite difficult for them to maintain a good material base. Therefore, the main reasons are the lack of necessary equipment and tools, as well as unskilled personnel. In many enterprises, the maintenance and repair of vehicles is carried out by drivers, i.e. people without specialized education or specialists with insufficient knowledge or experience. The solution to this problem may be the certification of personnel. The analysis of methods of personnel assessment is carried out, the choice of assessment of knowledge, skills and personal qualities of employees is proved. It is advisable to evaluate knowledge by means of testing. Tests should contain questions of varying degrees of difficulty, including open-ended questions without answer options that will determine the person's qualification. Questions for testing in the framework of certification were prepared with the help of new professional standards. It is advisable to use case studies to assess skills and abilities. The complexity of the case should be different and meet the qualifications of the worker. When solving the case, the employee can analyze the situation, find a solution, choose the right equipment or tool, describe or perform the necessary actions. The survey is conducted to study the characteristics of the character, temperament of the worker, his place in the team, interpersonal relationships with colleagues and directorate. At the interview, the motivational and emotional component of the staff, the level of motivation and loyalty to the company are assessed. Recommendations on the results of trial certification at a motor transport enterprise are presented.

Keywords: personnel assessment, motor vehicle enterprise, certification, testing, maintenance.

В современных условиях конкурентоспособность любого автотранспортного предприятия (АТП) зависит от себестоимости оказываемых услуг по перевозке грузов или пассажиров. В свою очередь на себестоимость непосредственно влияют затраты на техническое обслуживание (ТО) и текущий ремонт (ТР). Кроме того, коэффициент технической готовности позволяет оценить в том числе длительность простоя техники в ТО и ТР, так как на большинстве АТП трудоемкости всех видов воздействий в разы больше трудоемкостей, установленных заводом-изготовителем. Также нельзя забывать о нестабильности цен на новые автомобили, запасные части, о достаточно высоком среднем возрасте подвижного состава, особенно грузовых автомобилей и автобусов. В настоящее время наблюдается тенденция разукрупнения АТП, среднестатистическое предприятие насчитывает до 30 единиц техники [1]. Такое среднестатистическое предприятие характеризуется несоблюдением заводских технологий при выполнении работ ТО и ТР, отсутствием необходимого оборудования и инструмента, неквалифицированным персоналом, очень часто работы выполняются силами водителей, не имеющих профильного образования в области ТО и ТР. Таким образом, проблема контроля дисциплины при выполнении работ ТО и ТР на АТП является актуальной.

Целью данной статьи является разработка рекомендаций по контролю дисциплины при выполнении работ ТО и ТР на АТП.

Проблему отсутствия необходимого оборудования и инструмента можно решить только покупкой или созданием аналогов. Однако при небольшом парке экономически нецелесообразно иметь диагностические стенды и приборы, контрольно-измерительный инструмент, поэтому предприятия либо не выполняют работы, связанные с проверкой систем, отвечающих за безопасность движения, либо пользуются услугами сторонних организаций. К сожалению, до сих пор в нашей стране безопасность движения не является приоритетным направлением при эксплуатации транспорта – об этом свидетельствуют многочисленные дорожно-транспортные происшествия.

Проблема неквалифицированного персонала в настоящее время становится все более актуальной. Она является комплексной, возникает из-за нежелания работодателей платить достойную заработную плату, а также от качества образования выпускников средних и высших учебных заведений. Подготовка бакалавров и магистров по направлению «Эксплуатация транспортных и транспортно-технологических машин» подробно описана в статье [2].

В настоящее время на многих АТП отсутствует или фактически не используется система разрядов, не производится аттестация персонала, не работают комиссии, нередки случаи, когда часть персонала имеет непрофильное образование. В России практически отсутствует система оценки персонала, работающего на АТП. Из-за этого возникают проблемы, связанные с низкой производительностью труда, нарушением заводских технологий ТО и ТР транспортных и технологических машин и оборудования. Это приводит к снижению качества выполненных работ, увеличению затрат на эксплуатацию, снижению ресурса машин и оборудования и др. Информация о влиянии некачественного обслуживания на надежность грузовых автомобилей представлена в работах [3, 4].

В области оценки персонала проведено достаточно много исследований [5–14]. Однако исследования направлены на управление либо человеческими ресурсами в общем, либо в других отраслях экономики – торговле, здравоохранении, образовании. Эксплуатация транспортных и транспортно-технологических машин является достаточно специфической отраслью, оборудование, технологические машины, их обслуживание и ремонт требуют определенной компетенции. Производственному персоналу недостаточно только теоретических навыков, работа с техникой подразумевает опыт работы «с железом», что слабо обеспечивается в современных образовательных учреждениях [2]. Современная техника модернизируется все быстрее и быстрее, поэтому для качественного обслуживания и ремонта требуется высокая квалификация персонала. Кроме того, общий низкий уровень зарплат приводит к большой текучке персонала, а значит, руководство должно иметь информацию о потенциале работников, о том, кого

можно повысить, в кого целесообразно вкладывать средства предприятия (обучение, повышение квалификации).

Человеческий ресурс, человеческий капитал понимаются как способность человека приносить доход как результат вложенных в него инвестиций на получение образования и развитие профессиональных навыков, которые повышали его способность к труду [8]. Работник «не на своем месте» может не просто плохо справляться со своими обязанностями, но и приносить убытки. Например, слесарь по ремонту может, не соблюдая технологию, некачественно отремонтировать технику, что приведет к новым затратам на ремонт и запасные части, простоя техники, а может, и к аварии и травмам других людей.

Для проверки соответствия персонала требованиям, предъявляемым к занимаемой должности, применяется ряд методов, приведенных ниже [8].

Методы оценки персонала

Название	Характеристика метода
Собеседование	Структурированное интервью со стандартизованными вопросами, которые затрагивают суть данной должности
Наблюдение	Наблюдение за проведением технического обслуживания автомобиля
Тестирование	Определение уровня профессиональных знаний и навыков
Метод экспертных оценок	Оценка экспертами работника по определенным, заранее выявленным критериям
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и навыков слесарей, опыта и работоспособности с помощью тематических вопросов
Управление результативностью	Оценка результатов и необходимых для их достижения компетенций слесаря
Аттестация	Определение меры соответствия работника требованиям занимаемой должности. По итогам принимаются административные решения на основе Трудового кодекса. Может включать в себя другие методы: интервьюирование, тестирование, наблюдение, анкетирование
Управление по целям	Совместное составление руководителем и работником целей на определенный период и последующая оценка результатов
Метод «360°»	Оценка по компетенциям людьми, которые непосредственно взаимодействуют с работником, т.е. руководители, подчиненные, коллеги и клиенты. Самооценка
Ассесмент-центр	Оценка слесаря по компетенциям в смоделированных ситуациях

Наиболее оптимальным методом для решения поставленной задачи видится метод аттестации персонала. Аттестация персонала – это система кадровых мероприятий по определению уровня профессиональной компетентности и меры соответствия аттестуемого требованиям занимаемой должности. Иными словами, проведение процедуры аттестации на АТП позволит ответить на следующие вопросы: соответствует ли квалификация рабочего выполняемым работам? есть ли амбиции и потенциал у данного рабочего для повышения его в должности? Аттестация может включать в себя дополнительные методы оценки, такие как тестирование, собеседование и анкетирование. Кроме того, аттестация позволяет в полном объеме оценить личные качества сотрудника.

Проведение оценки начинается с определения цели, которая устанавливается руководством предприятия.

Исследователи, занимающиеся вопросами аттестации работников предприятий, выделяют следующие цели ее проведения [15]:

- предоставление возможности руководителям и подчиненным оценивать и согласовывать текущую деятельность предприятия;
- оценка деятельности работников в решении задач предприятия;

- рациональное использование кадров и повышение эффективности их труда;
- создание системы подготовки сотрудников, а также выявление их потенциала;
- помощь руководителю и работнику в достижении взаимопонимания и сотрудничества;
- изучение поведения работников при выполнении должностных обязанностей.

Выделяют две основные цели аттестации [15]:

1. Стратегическая цель – стремление руководителя предприятия получить большую прибыль за счет более результативного труда правильно подобранных, обученных и расставленных работников.

2. Tактическая цель – определение компетентности сотрудников на базе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта. На основе этого создается база данных по персоналу предприятия, а также делаются выводы о соответствии аттестуемых требованиям занимаемой должности. Разрабатываются и реализуются мероприятия по повышению компетентности и результата труда персонала.

Можно выделить три направления решений, принимаемых после проведения аттестации:

- приводящие к понижению или повышению в должности, увольнению;
- связанные с совершенствованием предприятия или изменением вида деятельности;
- связанные с оценкой деятельности в данный момент времени и выявлением проблем в работе сотрудников.

В связи со спецификой деятельности АТП для проведения аттестации персонала целесообразно использовать совокупность методов. Для оценки знаний необходимо использовать метод тестирования, для оценки умений и навыков – кейсы, для оценки потенциала сотрудника – анкетирование и собеседование.

Тесты должны содержать вопросы разной степени сложности, в том числе открытые вопросы без вариантов ответов, которые позволят определить квалификацию испытуемого. Вопросы для проведения тестирования в рамках аттестации были подготовлены с помощью новых профессиональных стандартов.

Для оценки умений и навыков целесообразно использовать кейсы – это практическое задание в форме проблемной ситуации. Сложность выполнения кейса должна быть различна и соответствовать квалификации рабочего. При решении кейса исполнитель может анализировать ситуацию, найти решение, правильно выбрать оборудование или инструмент, описать или выполнить необходимые действия. К примеру, для слесарей по ремонту автомобилей были разработаны задания по проведению отдельных работ ТО – проверка уровня масла, регулировка углов установки колес, регулировка зазора в клапанном механизме и т.д.

Анкетирование проводится следующим в виде письменных ответов на вопросы об испытуемом. Вопросы могут быть открытые и закрытые. Благодаря анкетированию исследуются особенности характера, темперамента рабочего, его место в коллективе, межличностные отношения с коллегами и руководством.

На собеседовании оценивается мотивационная и эмоциональная составляющая персонала, уровень мотивации и лояльности к компании.

Для улучшения качества оценки необходимо, чтобы в аттестации принимали участие все уровни работников – от руководителей до рабочих. При отсутствии в группе аттестуемых руководителей предприятия у рабочих снижается доверие к проводимым мероприятиям. Более того, это позволит объединить коллектив предприятия в достижении общего результата.

На базе предприятия ООО «Лысьвенское дорожно-строительное управление» (ЛДСУ) проводилась комплексная оценка производственного персонала. Работники одной бригады в количестве 3 человек, занимающиеся обслуживанием и ремонтом грузовых автомобилей, прошли тестирование, собеседование и выполнили кейс-задание. Результаты тестирования представлены в таблице, указаны вопросы, вызвавшие наибольшее затруднение.

Результаты тестирования

№ п/п	Испытуемый	Количество правильных ответов/всего вопросов			
		Эксплуатационные материалы	Крепежные работы	Периодичность ТО	Диагностика
1	Слесарь 1	1/2	0/3	2/3	4/4
2	Слесарь 2	1/2	0/3	1/3	4/4
3	Слесарь 3	2/2	1/3	2/3	3/4

Как видно из результатов, наибольшее количество неправильных ответов относится к крепежным работам, это же подтвердилось при выполнении кейс-задания. Слесарь № 1 при выполнении операции «установка колеса» затянул гайки баллонным ключом с усилием, на которое у него хватило сил. При просьбе пояснить он ответил, что всегда затягивает «пока тянется». Аналогично повели себя его коллеги при замене масла и тормозных колодок соответственно. Можно сделать вывод, что работники привыкли выполнять операции не по технологии. На вопрос: есть ли на предприятии информация о заводских технологиях ТО и ТР автомобилей? – ответить затруднились.

По результатам собеседования установлено, что слесарь № 3, выполнивший тестирование и кейс-задание с наименьшим количеством ошибок, может быть повышен в должности до бригадира.

Направление дальнейших исследований будет связано с разработкой полноценной программы аттестации производственного персонала.

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. От дисциплины выполнения технологических процессов ТО и ТР напрямую зависит себестоимость услуг по перевозке грузов или пассажиров, снизить затраты возможно за счет повышения качества ТО и ТР и снижения простоев техники.

2. Основные проблемы производственных баз АТП связаны с отсутствием необходимого оборудования и инструмента, а также с низкоквалифицированным персоналом.

3. Для проверки соответствия персонала требованиям, предъявляемым к занимаемой должности, наиболее оптимальным является аттестация, включающая тестирование, выполнение кейс-заданий и собеседование.

4. По результатам пробной аттестации выявлены «пробелы» в знаниях бригады из трех слесарей, также из них определен потенциальный кандидат на повышение в должности.

Список литературы

1. Мальцев Д.В., Пестриков С.А. Определение оптимальной периодичности технического обслуживания автобусов // Мир транспорта. – 2018. – № 2 (75). – С. 96–105.

2. Мальцев Д.В., Генсон Е.М., Репецкий Д.С. Электронные учебные пособия для прикладного бакалавриата // Высшее образование в России. – 2019. – № 4 – С. 134–141.

3. Мальцев Д.В. Анализ причин малой наработки на отказ турбокомпрессоров при эксплуатации в условиях карьеров // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. Воронежский гос. лесотехн. ун-т им. Г.Ф. Морозова. – 2016. – Т. 4, № 5–4 (25–4). – С. 267–271.

4. Мальцев Д.В. Совершенствование организации перевозочного процесса твердых бытовых отходов автомобильным транспортом: автореф. дис. ... канд. техн. наук: 05.22.10. – Орел, 2016. – 20 с

5. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. «Токсичный» персонал: проблемы и методы управления // Управленец. – 2017. – № 5 (69). – С. 58–71.

6. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9, № 1. – С. 24–41.

7. Судакова Е.С. Понятие потенциала персонала и направления его реализации // Актуальные проблемы управления персоналом в условиях социально-экономической модернизации

страны: материалы Всерос. науч.-практ. конф., г. Екатеринбург, 27–28 апреля 2012 г./ Урал. фед. ун-т. – Екатеринбург, 2012. – С. 116–121.

8. Богоевев Р.А., Мальцев Д.В., Генсон Е.М. Оценка квалификации производственного персонала на предприятиях агропромышленного комплекса // Актуальные вопросы применения инженерной науки: материалы Междунар. студ. науч.-практ. конф. / Рязан. гос. агротехнол. ун-т им. П.А. Костычева. – Рязань, 2019. – С. 110–115.

9. Судакова Е.С. Трудовой потенциал в системе категорий в области управления персоналом // Проблемы современной науки: сб. науч. тр. – Вып. 12, ч. 2. – Ставрополь: Логос, 2014. – С. 47–57.

10. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Стратегии управления человеческими ресурсами в сетевой розничной торговле продуктами питания [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9, № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-setevoy-roznichnoy-torgovle-produktami-pitaniya> (дата обращения: 15.06.2019).

11. Нагибина Н.И. Управление эффективностью труда на предприятии сетевой розничной торговли продуктами питания: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Пермь, 2016. – 22 с.

12. Нагибина Н.И. Инструменты управления эффективностью труда на предприятии розничной торговли продуктами питания // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т. 5, № 1. – С. 57–60.

13. Нагибина Н.И. Практика управления человеческими ресурсами и HR-эффективность лидирующих торговых сетей продуктами питания России // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т. 5, № 4. – С. 49–55.

14. Эсаулова И.А. Научные и практические подходы к управлению производительностью труда // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т. 4, № 2. – С. 43–48. DOI: 10.12737/11205

15. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала: практ. пособие. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.

References

1. Mal'tsev D.V., Pestrikov S.A. Opredelenie optimal'noi periodichnosti tekhnicheskogo obsluzhivaniia avtobusov [Determination of the optimal frequency of bus maintenance]. *Mir transporta*, 2018, no. 2 (75), pp. 96-105

2. Mal'tsev D.V., Genson E.M., Repetskii D.S. Elektronnye uchebnye posobiia dlia prikladnogo bakalavriata [Electronic textbooks for applied baccalaureate]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*, 2019, no. 4, pp. 134-141

3. Mal'tsev D.V. Analiz prichin maloi narabotki na otkaz turbokompressorov pri ekspluatatsii v usloviakh kar'erov [Analysis of the reasons for the small time between failures of turbocompressors during operation in quarries]. *Aktual'nye napravleniia nauchnykh issledovaniy XXI veka: teoriia i praktika*, 2016, vol.4, no. 5-4 (25-4), pp. 267-271.

4. Mal'tsev D.V. Sovershenstvovanie organizatsii perevoznochnogo protsessa tverdykh bytovykh otkhodov avtomobil'nym transportom [Improving the organization of transportation process by motor transport of municipal solid waste] Ph. D. thesis. Orel, 2016, 142 p.

5. Esaulova I.A., Nagibina N.I. "Toksichnyi" personal: problemy i metody upravleniia ["Toxic" personnel: problems and management methods]. *Upravlenets*, 2017, no. 5 (69), pp. 58-71.

6. Nagibina N.I., Shchukina A.A. HR-digital: tsifrovye tekhnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [HR-digital: digital technologies in human resource management]. *Naukovedenie. Internet-zhurnal*, 2017, vol. 9, no. 1, pp. 24-41.

7. Sudaikova E.S. Poniatie potentsiala personala i napravleniia ego realizatsii [The concept of staff potential and directions for its implementation]. *Aktual'nye problemy upravleniia personalom v usloviakh sotsial'no-ekonomicheskoi modernizatsii strany: materialy vsrossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, Uralskii Federalnii Universitet, Ekaterinburg, 2012, pp. 116-121.

8. Bogoveev R.A., Mal'tsev D.V., Genson E.M. Otsenka kvalifikatsii proizvodstvennogo personala na predpriiatiakh agropromyshlennogo kompleksa [Qualification assessment of production personnel at the enterprises of the agro-industrial complex]. *Aktual'nye voprosy primeneniia inzhenernoi nauki. Materialy mezhdunarodnoy studencheskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*, Riazan, 2019, pp. 110-115.

9. Sudaikova E.S. Trudovoi potentsial v sisteme kategorii v oblasti upravleniia personalom [Labor potential in the system of categories in the field of personnel management]. *Problemy sovremennoi nauki: sbornik nauchnykh trudov*, Logos, 2014, vol. 12, pp. 47-57.

10. Esaulova I.A., Nagibina N.I. Strategii upravleniia chelovecheskimi resursami v setevoi roznichnoi torgovle produktami pitaniia [Human resource management strategies for online food retail]. *Naukovedenie*, 2017, vol. 9, no. 2, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-setevoy-roznichnoy-torgovle-produktami-pitaniya> (accessed 15 June 2019).

11. Nagibina N.I. Upravlenie effektivnost'iu truda na predpriatii setevoi roznichnoi torgovli produktami pitaniia [Labor performance management at a grocery retailer]. Abstract of Ph. D. thesis. Perm', 2016, 22 p.

12. Nagibina N.I. Instrumenty upravleniia effektivnost'iu truda na predpriatii roznichnoi torgovli produktami pitaniia [Tools of performance management in the retail food company]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2016, vol. 5, no. 1, pp. 57-60.

13. Nagibina N.I. Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami i HR-effektivnost' lideriushchikh torgovykh setei produktami pitaniia Rossii [The practice of human resource management and HR-efficiency of the leading Russian food retail chains]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2016, vol. 5, no. 4, pp. 49-55.

14. Esaulova I.A. Nauchnye i prakticheskie podkhody k upravleniiu proizvoditel'nost'iu truda [Scientific and practical approaches to productivity management]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*, 2015, vol. 4, no. 2, pp. 43-48, DOI: 10.12737/11205

15. Borisova E.A. Otsenka i attestatsiia personala: Prakticheskoe posobie [Evaluation and certification of staff: A Practical Guide]. Saint-Petersburg: Piter, 2003, 288 p.

Получено 22.06.2019

Об авторе

Шаихов Ринат Фидарисович (Пермь, Россия) – кандидат технических наук, доцент кафедры «Технический сервис и ремонт машин» Пермского государственного аграрно-технологического университета (614990, Россия, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23, e-mail: shr84@list.ru).

About the author

Rinat F. Shaihov (Perm, Russian Federation) – Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, Department of Technical Service and Repair of Cars, Perm State Agro-Technological University (23, Petropavlovskaya st., Perm, 614990, Russian Federation, e-mail: shr84@list.ru).