

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА И КОММУНИКАЦИЙ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»

Кафедра общетехнических и специальных дисциплин

А. А. МИХАЛЬЧЕНКО, О. А. ХОДОСКИНА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРАКТИКУМ

*Допущено Министерством образования
Республики Беларусь в качестве учебного пособия
для студентов учреждений высшего образования по специальностям
«Организация перевозок и управление на автомобильном и
городском транспорте», «Организация дорожного движения»*

Гомель 2024

УДК 656.13:003(075.8)
ББК 65.37
М69

Рецензенты: кафедра логистики и ценовой политики Белорусского государственного экономического университета (заведующая кафедрой – канд. экон. наук, доцент *О. В. Ерчак*); заведующая кафедрой экономики и организации энергетики Белорусского национального технического университета канд. экон. наук, доцент *Т. Ф. Манцерова*

Михальченко, А. А.

М69 Управление персоналом автотранспортной организации. Практикум : учеб. пособие / А. А. Михальченко, О. А. Ходоскина ; М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т трансп. – Гомель : БелГУТ, 2024. – 159 с.

ISBN 978-985-891-165-2

Отражены основные практические задачи и пути их решения по направлениям, связанным с управлением персоналом автотранспортной организации в современных условиях. Рассмотрены варианты практических решений по основным организационно-правовым и экономическим основам управления персоналом, кадровому обеспечению автотранспортной организации, варианты индивидуальной работы с персоналом и техники кадрового регулирования, расчетные условия и принципы стимулирования трудовой деятельности персонала и оценки результативности его работы.

Предназначено для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Организация перевозок и управление на автомобильном и городском транспорте», «Организация дорожного движения» при оценке результативности освоения теоретического курса по управлению персоналом автотранспортной организации.

УДК 656.13:003(075.8)
ББК 65.37

ISBN 978-985-891-165-2

© Михальченко А. А., Ходоскина О. А., 2024
© Оформление. БелГУТ, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1 Кадровое регулирование персонала.....	9
1.2 Расчёт среднесписочной численности водителей автотранспортных средств....	14
1.3 Расчёт среднесписочной численности ремонтных рабочих.....	18
1.4 Расчёт среднесписочной численности вспомогательного персонала.....	23
1.5 Расчёт среднесписочной численности административного персонала.....	25
Контрольные вопросы.....	30
2 МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	31
2.1 Методика формирования мотивации трудовой деятельности персонала.....	31
2.2 Виды и структура доходов персонала.....	34
2.3 Повременная оплата труда.....	38
2.4 Сдельная форма оплаты труда.....	46
Контрольные вопросы.....	51
3 РАСЧЁТ ПЛАНА ПО ТРУДУ АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	52
3.1 Методические основы.....	52
3.2 Планирование потребности предприятия в рабочей силе и источников комплектования кадров.....	61
Контрольные вопросы.....	64
4 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	65
4.1 Методы расчета производительности труда.....	65
4.2 Натуральный метод расчёта производительности труда.....	67
4.3 Расчёт производительности труда персонала по методу доходности.....	74
4.4 Расчёт производительности труда по методу трудозатрат.....	78
4.5 Расчёт интегрального показателя производительности труда персонала.....	81
Контрольные вопросы.....	82
5 УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА.....	83
5.1 Задачи развития персонала.....	83
5.2 Методы развития персонала.....	83
5.3 Выбор системы развития персонала на предприятии.....	91
5.4 Развитие ответственности персонала за результаты труда.....	94
Контрольные вопросы.....	105
6 ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА.....	106
6.1 Условия изменения структуры персонала.....	106
6.2 Организация нового подразделения.....	107
6.3 Выявление сильных и слабых сторон организационных структур.....	109
Контрольные вопросы.....	115

7 СТИМУЛИРОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА ПЕРСОНАЛА.....	116
7.1 Лидерство в трудовом коллективе.....	116
7.2 Организация лидерства в транспортной организации.....	119
7.3 Обоснование типов лидеров и модели лидерства.....	122
7.4 Оценка эффективности лидерства персонала.....	125
7.5 Мотивация лидеров и лидерства.....	129
Контрольные вопросы.....	135
8 ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	136
8.1 Методические основы.....	136
8.2 Виды аттестации персонала.....	140
8.3 Организация проведения аттестации.....	144
8.4 Расчёт параметров высвобождения персонала.....	147
Контрольные вопросы.....	154
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	155
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	156

ПРЕДИСЛОВИЕ

Глобализация транспортной деятельности, стремительный рост объемов профессиональной информации, использование результатов технического прогресса на транспорте при возрастании условий риска и неопределенности предъявляют новые требования к персоналу транспортных организаций независимо от форм их собственности. Фактор успеха транспортной деятельности в рыночных условиях обусловлен главным образом квалифицированными действиями персонала. Современный этап развития экономики Республики Беларусь характеризуется изменениями требований к персоналу организаций, возрастанием роли данной составляющей в единой производственной системе. В условиях демократизации общества и ограниченных ресурсов известный девиз «Кадры решают всё!» приобретает актуальность.

Главное требование к управлению персоналом в современных условиях заключается в обеспечении условий адаптации специалиста и организации к изменениям внешней среды и постоянным экономическим преобразованиям. Необходимо отметить, что иерархия инструментов современного управления персоналом транспортных организаций предусматривает следующие уровни:

- *философии бизнеса в транспортной деятельности* – разработка фирменных ценностей и миссии организации на рынке транспортных услуг;
- *политики предприятия* – разработка конечных целей результативности управления персоналом;
- *стратегический* – средства достижения результативности работы персонала при различных условиях влияния внешней среды;
- *тактический* – разработка программы социально-экономического развития организации;
- *оперативный* – концентрация активности персонала организации на выполнении программы её социально-экономического развития.

Управление персоналом в качестве отрасли науки существует на двух уровнях – теоретическом и прикладном.

На теоретическом уровне предусматривается разработка новых методик оптимального управления персоналом путем описания и классификации функций персонала, установления причинно-следственных, функциональных и иных взаимосвязей и закономерностей между ними, прогнозирования типичных организационных ситуаций в работе персонала.

На прикладном уровне рассматриваются проблемы изменения и преобразования реальных производственных ситуаций, разработки конкретных моделей, проектов и предложений для повышения эффективности использования персонала транспортной организации.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» опирается на следующие основные методические постулаты:

- экономическую теорию – теорию рынка труда, выводы данной теории для выработки стратегии принятия оперативно-тактических решений в плане привлечения рабочей силы, сохранения ценных сотрудников в транспортной организации, стимулирования работников к эффективному труду. При развитии теории управления персоналом используются прикладные разделы экономической теории:

- *теория планирования*, обеспечивающая планирование персонала и ротацию кадров;

- *экономические методы*, позволяющие определить затраты на персонал, принимать рациональные решения в области его комплектации;

- *экономическая информатика*, определяющая ориентиры для оптимизации информационного процесса при разработке программы развития персонала транспортной организации;

- психологию трудовых отношений (социальную психологию), которая определяет:

- *понимание природы личности*, учёта специфики характера персонала, менталитета и ценностных ориентаций работников, восприятия ими стимулов;

- *социальную психологию* группового поведения: лидерства, сплочённости, конформизма, формальных и неформальных отношений;

- *психологию общения*, определяющую налаживание оптимальных межличностных коммуникаций в коллективе;

- *психологию труда*, которая даёт информацию и знания о психологической составляющей трудовой деятельности;

- социологию трудовых отношений, включающую организационную социологию, которая раскрывает основные закономерности групповой деятельности, обосновывает оптимальные варианты координации действий персонала в условиях постоянно меняющейся внешней среды. В организационной социологии изучается также влияние формальных аспектов предприятия на поведение персонала;

- трудовые и социальные права, которые определены законодательной базой: трудовым и гражданским кодексами; уставом организации; коллективным договором персонала с её администрацией и учредителем.

Основу концепции управления персоналом транспортной организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Изменение экономической (взяв курс на построение социально ориентированного государства) и

политической систем одновременно несут большие возможности и серьезные угрозы для каждой личности (которая сохраняет устаревшие устои внутрипроизводственных отношений), вносят значительную степень неопределённости в жизнь практически каждого человека со старыми взглядами на производственный процесс. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учёт личностного фактора в построении системы управления персоналом транспортной организации. Существуют три фактора, оказывающих воздействие на трудовой коллектив: 1) иерархическая структура транспортной организации, где основное средство воздействия – это отношения власти-подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ; 2) культура, т. е. вырабатываемые обществом или группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения; 3) наличие рынка трудовых ресурсов и транспортных услуг – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже услуг, отношениях собственности, равновесии интересов производителя и пользователя.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В отличие от других видов ресурсов трудовые ресурсы характеризуются тем, что результаты их использования носят вероятностный характер. Зачастую не представляется возможным оценить заранее, какая именно будет отдача от каждого конкретного работника или рабочей группы. Подобная непредсказуемость результатов объясняется влиянием на работника разнообразных факторов: социальных, экономических, политических и психологических. В связи с этим успех управления персоналом в значительной степени обусловлен профессионализмом менеджера по персоналу, его личными качествами, в том числе способностью вызывать к себе доверие тех людей, с которыми он работает.

Особенности управления персоналом в транспортной деятельности проявляются при решении различных задач:

- в сфере науки: применение методов отбора персонала и планирования его карьеры, системы стимулирования, форм контроля и оценки результативности труда;

- в сфере производства: стимулирование работника, социальная адаптация и профориентация работников, анализ выполняемой работы, составление персональных спецификаций;

- в сфере транспортных услуг: использование специальных методов труда (мотивация, стимулирование, психологическое воздействие) при работе с

персоналом (в связи с непосредственным контактом сотрудников фирмы с клиентами и знанием методов психологического воздействия на людей); оценка результативности труда персонала.

Система управления персоналом включает решение следующих вопросов:

- материальное стимулирование и формирование системы оплаты труда;
- обеспечение условий работы (эргономичность и безопасность рабочего места, обеспечение хорошего социально-психологического климата и требуемого уровня технической оснащённости);
- разработка перспективы карьерного роста;
- пробуждение интереса к работе (контроль и мотивация).

Основной целью дисциплины «Управление персоналом» является формирование необходимых знаний и навыков по построению, изменению и совершенствованию системы управления персоналом автотранспортных организаций, технологии управления её трудовыми ресурсами. Указанная цель определяет круг задач учебной дисциплины, определяет место и роль данной производственной подсистемы в системе управления автотранспортной организацией. Предусмотрен анализ процессов организационного проектирования системы управления персоналом и систематизация её целей и функций. Выполняется исследование процесса обеспечения системы управления персоналом различными видами трудовых ресурсов, изучение содержания и технологий процедур найма, отбора, деловой оценки, профессиональной ориентации, подготовки, мотивации и высвобождения персонала. В результате изучения дисциплины у студентов вырабатываются навыки формирования плана по труду транспортной организации.

Объектом учебной дисциплины «Управление персоналом» являются трудовые ресурсы транспортной организации, предметом изучения – процесс управления трудовыми ресурсами национальных автотранспортных предприятий Республики Беларусь, включающий формирование их кадровой политики и кадровой стратегии, проектирование системы управления персоналом, развитие технологии управления кадрами с использованием инновационного опыта и информационных технологий.

1 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Кадровое регулирование персонала

Выбор кадровой политики автотранспортной организации основывается на результатах расчётов, предусматривающих кадровое регулирование персонала по производственно-квалификационным группам [20]. Назначение расчётов – выявление возможных издержек, связанных с проведением кадровой политики транспортной организации, получением результата экономического характера, который, в сравнении с социальным эффектом, более поддаётся количественной оценке. В автотранспортных организациях выполняется кадровая политика следующих видов:

а) *открытая* – основывается на широком привлечении работников со стороны для заполнения вакантных рабочих мест, появившихся при расширении объёма производства или вследствие увольнения работников по причинам текучести (увольнение по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины);

б) *закрытая* – основывается на широком внутрипроизводственном движении кадров, которое выступает в виде смены цеха, профессии, квалификации. Закрытая кадровая политика ориентирована на стабилизацию коллектива и предполагает максимальное сохранение нанятой рабочей силы путём создания условий для эффективной работы каждого работника, повышения степени его удовлетворенности работой на предприятии и как следствие – минимизацию текучести кадров.

Кадровая политика автотранспортной организации включает три вида техники работы с персоналом: индивидуальная, групповая, по кадровому регулированию.

Индивидуальная техника работы с персоналом включает:

а) цели:

- организация и формирование персонала управления – поддержание его квалификации на соответствующем уровне;
 - постоянное повышение профессиональной квалификации;
 - овладение умением определять, понимать и решать проблемы персонала
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

– воспроизводство персонала – приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях транспортных услуг, банках и других организациях, влияющих на работу организации;

– интеграция персонала – развитие способностей в области планирования и организации производства;

– гибкое формирование персонала;

– адаптация персонала к новым условиям трудовой деятельности;

– внедрение новых технологий транспортной деятельности;

б) индивидуальный план развития персонала:

– карьерный рост персонала – развитие профессиональных компетенций;

– профессиональный опыт – обеспечение сотрудникам транспортной организации профессионального опыта путём организации стажировок на передовых предприятиях и в учреждениях образования;

– развитие личных качеств – обеспечение потребной коммуникабельности, использование личных знаний при формировании общественного мнения;

– высокий доход – обеспечение эффективности использования сотрудников, расширение их ответственности и увеличение доходов, поощряющих качественную работу.

Групповая техника работы с персоналом [32, 48]:

а) имеет цели:

– по достижению оптимального использования персонала в бригадах и рабочих группах;

– оптимизации численности рабочих мест и наличного персонала с низкой социальной ответственностью профессионализма;

б) предусматривает обеспечение коллективной ответственности:

– при работе на инновационном оборудовании;

– по безопасности труда.

Кадровое регулирование предусматривает для персонала транспортной организации следующее:

– расчёт среднесписочной численности работников автотранспортных организаций;

– мотивацию и стимулирование трудовой деятельности;

– индивидуальное планирование карьеры;

– развитие персонала в соответствии со стратегиями развития организации;

– управление индивидуальным поведением работников.

Кадровое регулирование предусматривает выполнение следующих функциональных действий [40]:

1) анализ штатного расписания и определение количества имеющихся управленческих должностей;

2) исследование текучести кадров для установления среднего ежегодного количества назначений на должности и тенденции развития этих назначений;

3) определение количества сотрудников, из которых после обучения и тестирования предстоит отобрать тех, кто займёт вакантные должности.

Системность кадрового регулирования обеспечивается комплексным характером подбора персонала. Подбор персонала имеет взаимосвязанные направления: назначение персонала и формирование его резерва.

Техника кадрового регулирования связана с категориями менеджмента персонала: задачи, методы, стили управления, управленческие решения и качества менеджера. Существует несколько видов техники работы менеджера с персоналом: индивидуальная, групповая и кадрового регулирования. Подбор и выбор персонала является центральной задачей отделов по работе с персоналом и руководителей подразделений транспортной организации. Все усилия по поиску подходящих кандидатов на вакантную должность могут дать положительный результат при условии, если они предпринимаются систематически и по одному принципу. Такая задача решается отделами кадров, где отрабатываются единые методы подбора и выбора, а также линия поведения в соответствии с традициями транспортной организации и трудовым законодательством. Благополучие транспортной организации в значительной степени зависит от работы её персонала. Подбор сотрудников осуществляется на основе деловых качеств кандидатов и их соответствия занимаемой должности. Реализация политики профессионального развития персонала осуществляется с помощью системы его подбора. В понятие подбора кадров входит установление количества назначений – определение реального размера программы подбора. Эта программа зависит от назначения работника на определённую должность с учётом резерва кадров.

Экономический подход к обоснованию стратегических целей развития транспортной организации на микроэкономическом уровне учитывает все составные элементы конкретной производственной или социальной системы, увязанной с мотивацией труда персонала. Объективные цели транспортной организации могут не всегда совпадать с основными задачами отдельных подразделений и противоречить им, конфликтовать с целями различных категорий персонала.

Потребность в трудовых ресурсах автотранспортной организации рассчитывается в зависимости от объёма транспортной работы, выполняемой персоналом различного уровня: водителями, ремонтными рабочими, специалистами и служащими, вспомогательными работниками, администрацией.

При выполнении расчёта среднесписочной численности персонала каждой квалификационной группы в транспортной организации используется метод трудозатрат, относимых на выполнение их функциональной деятельности. При проведении кадровой политики рассчитывается баланс персонала по наличию и потребности, выполняется поиск решений комплектации персонала по квалификационным группам.

Расчёт среднесписочной численности персонала каждой квалификационной группы выполняется в зависимости от объёма выполняемой ими работы с установленными для них измерителями [29]:

– водители транспортных средств – продолжительность нахождения водителей автотранспортных средств в наряде (рейсе) с учётом приёмки их перед рейсом и сдачи после рейса;

– ремонтные работники – продолжительность выполнения ремонтных работ, межремонтного цикла (величина межремонтного пробега автобусов и автомобилей по видам ремонта);

– инженерный персонал, административные работники – количество работников каждой квалификационной группы, установленное функционально-организационной структурой транспортной организации.

Спрос и предложение персонала (укомплектованность) оценивается по следующей формуле [34]:

$$\Delta A_k = \sum_{k=1}^K A_k^{\text{потр}} - \sum_{k=1}^K A_k^{\text{факт}}, \quad (1.1)$$

где $A_k^{\text{потр}}$, $A_k^{\text{факт}}$ – потребная и фактическая среднесписочная численность работников k -й квалификационной группы транспортной организации.

«Приобретение» персонала осуществляется с помощью следующих инструментов [49]:

1) Описание должности, в котором даётся лично-независимое, письменно зафиксированное представление о всех существенных для неё признаках, систематизации процессов, структуризации и реструктуризации организации, закрепления областей задач и ответственности.

2) Профиль требований, предназначенный для определения степени соответствия основных квалификационных признаков сотрудников определённым должностям. Требования к должности включают специальные знания и индивидуальные черты личности.

3) Внутренние источники приобретения персонала, которые составляют содержание кадровой политики организации. Количество и профессиональный уровень персонала должны отвечать требованиям штатного расписания, причём предпочтения отдаются сотрудникам собственной организации.

4) Внешние источники приобретения персонала включают частных посредников, имеющих на эту работу соответствующую лицензию.

Для подбора кадров в распоряжении автотранспортной организации имеются следующие методы: тесты, собеседование с кандидатом, информация о кандидате.

К инструментам сравнительной оценки кандидатов на должность относятся:

– конкурс на замещение вакантной должности при приёме на работу;

– автобиография, которая является источником информации о кандидате и служит отправным пунктом при собеседовании с ним;

- документы о наличии у претендента образования: аттестаты, дипломы, свидетельства, привлечение которых при выборе кандидата обязательно;
- опросные листы персонала и листы по учёту кадров используются для сравнения с другими соискателями;
- собеседование с кандидатом перед принятием на работу происходит после всех процедур и способствует окончательному принятию решения о вступлении в должность.

Условно структура трудовых ресурсов автотранспортной организации делится на несколько составляющих элементов (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Укрупнённая схема распределения трудовых ресурсов автотранспортной организации

Назначение на основе перемещения работников внутри организации:

- выдвижение – назначение сотрудника, уже работающего в системе управления на новый, более высокий пост.
- ротация кадров – назначение сотрудника, при котором происходит горизонтальное перемещение кадров, но меняется место работы либо меняется должность. Состав выполняемых функций остаётся прежним.

1.2 Расчет среднесписочной численности водителей автотранспортных средств

Для автотранспортной организации, выполняющей грузовые и пассажирские перевозки, рассчитывается среднесписочная численность водителей автобусов и автомобилей, объединяемых в автоколонны.

Последовательность расчётов среднесписочной численности водителей автобусов следующая.

Рассчитывается количество рейсов по видам транспортной деятельности:

а) автобусов по видам сообщения:

– международного –

$$R_{\text{ме}} = \sum_{j=1}^J r_j; \quad (1.2)$$

– междугородного –

$$R_{\text{мг}} = \sum_{k=1}^K r_k; \quad (1.3)$$

– пригородного –

$$R_{\text{пр}} = \sum r_{\text{пр}}^{\text{СТ}}; \quad (1.4)$$

– городского –

$$R_{\text{гор}} = \frac{A_{\text{гор}}}{\alpha_{\text{гор}}} \quad (1.5)$$

где r_j – количество пассажирских рейсов международного сообщения j -го направления; r_k – количество рейсов междугородного сообщения j -го направления; $r_{\text{пр}}^{\text{СТ}}$ – количество рейсов пригородного сообщения, установленных социальным стандартом; $A_{\text{гор}}$ – количество перевезенных пассажиров городского сообщения в сутки; $\alpha_{\text{гор}}$ – количество посадочных мест в автобусе городского сообщения.

Для международного и междугородного сообщения количество рейсов по каждому направлению устанавливается в соответствии с расписанием движения автобусов, приписанных к транспортной организации.

Для пригородного сообщения количество рейсов устанавливается государственным стандартом транспортного обслуживания населения.

Выполняется расчёт трудозатрат водителей автобусов на обслуживание полученного количества рейсов по видам сообщения:

$$(At)_j^{\text{вод}} = \sum (A_j^{\text{вод}} R_j t_j^{\text{п}}), \quad (1.6)$$

где $A_j^{\text{вод}}$ – количество водителей, обслуживающих рейс (для городского и пригородного сообщения $A_j^{\text{вод}}=1$, междугородного и международного $A_j^{\text{вод}}=2$ при продолжительности рейса более 6 ч в движении в одном направлении); R_j – количество рейсов; t_j^p – продолжительность выполнения рейса.

Расчёт явочной численности водителей автобусов

$$A_j^{\text{яв}} = \frac{(At)_j^{\text{вод}}}{T_{\text{вод}}}, \quad (1.7)$$

где $T_{\text{вод}}$ – норматив рабочего времени.

Расчёт среднесписочной численности водителей автобусов

$$A_j^{\text{спис}} = \beta_j^{\text{вод}} A_j^{\text{яв}}, \quad (1.8)$$

где $\beta_j^{\text{вод}}$ – коэффициент замещения водителей автобусов: для городского сообщения $\beta_{\text{гор}}^{\text{вод}} = 1,24$, пригородного – $\beta_{\text{пр}}^{\text{вод}} = 1,19$, междугородного и международного – $\beta_{\text{мгп}}^{\text{вод}} = \beta_{\text{ме}}^{\text{вод}} = 1,15$.

Пример 1.1

Расчёт списочной численности водителей автобусов

Исходные данные для расчетов приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Исходные данные

Показатель	Вид сообщения			
	городские	пригородное	междугородное	международное
Количество перевезенных пассажиров	4 811 516	1 726 435	136 680	71 940
Пассажиро-местимость автобуса	101	32	45	45
Средняя продолжительность рейса, ч	2,33	1,72	9,30	12,00
Коэффициент замещения	1,24	1,19	1,15	1,15
Категория водителей	D-E	D	D1	D
Среднесписочная численность водителей автобусов (фактическая), чел.	61	56	26	32

Выполнение расчётов (на примере городского сообщения):

а) количество рейсов, выполняемых в городском сообщении:

$$4\,811\,516 / 101 = 47\,638,8;$$

б) объём трудозатрат водителей автобусов, ч: $2,33 \cdot 47\,638,8 = 110\,998,4$;

в) численность водителей автобусов, чел.:

$$- \text{явочная} - 110\,998,4 / 1972 = 56,29;$$

$$- \text{среднесписочная с учётом коэффициента замещения} - 1,24 \cdot 56,29 = 69,8;$$

г) выполняется расчёт баланса численности водителей автобусов, работающих по различным видам сообщений:

- городского: $61 - 70 = -9$;
- пригородного: $56 - 56 = 0$;
- междугородного: $26 - 16 = 10$;
- международного: $32 - 22 = 10$.

Расчётные данные по автотранспортной организации заносятся в таблицу 1.2.

Таблица 1.2 – Расчётные данные численности водителей автобусов

Показатель	Вид сообщения			
	городские	пригородное	междугородное	международное
Количество рейсов	47 638,8	53 951,1	3037,3	1598,7
Трудозатраты водителей, ч	111 157,1	92 915,8	28 247,2	38 368,0
Явочная численность водителей автобусов, чел.	56	47	14	10
Среднесписочная численность водителей автобусов, чел.:				
– расчётная	70	56	16	11
– фактическая	61	56	26	32
Категория водителей	<i>D-E</i>	<i>D</i>	<i>D1</i>	<i>D</i>
Баланс среднесписочной численности водителей автобусов, чел.	- 9	0	10	21

По результатам расчётов, приведенных в таблице 1.2, для выполнения перевозок пассажиров в городском сообщении недостаточно количества водителей в количестве 9 чел. с категорией «*D-E*». Часть водителей, имеющих категорию «*D*» и работающих в международном сообщении, может быть переведена для обслуживания городских рейсов.

Остальных водителей, работающих в междугородном и международном сообщении, следует перевести на другой режим работы (35 ч в неделю), что позволит сохранить рабочие места и персонал автотранспортной организации. Возможен вариант перевода водителей категории «*D*» с пассажирского в грузовое движение для работы на автомобилях.

Рассчитывается количество рейсов автомобилей по видам транспортной деятельности и видам сообщения:

- международного –

$$R_{\text{Ме}}^{\text{гр}} = \frac{Q_{\text{Ме}}}{q_{\text{Ме}}}; \quad (1.9)$$

- междугородного –

$$R_{\text{МГ}}^{\text{гр}} = \frac{Q_{\text{МГ}}}{q_{\text{МГ}}}; \quad (1.10)$$

- районного –

$$R_{\text{рп}}^{\text{гр}} = \frac{Q_{\text{рп}}}{q_{\text{рп}}}; \quad (1.11)$$

– городского –

$$R_{\text{гор}}^{\text{гр}} = \frac{Q_{\text{гор}}}{q_{\text{гор}}}; \quad (1.12)$$

где $Q_{\text{ме}}, Q_{\text{мг}}, Q_{\text{рп}}, Q_{\text{гор}}$ – объём перевезенных грузов по видам сообщения;

$q_{\text{ме}}, q_{\text{мг}}, q_{\text{рп}}, q_{\text{гор}}$ – грузоподъёмность автомобилей, используемых по видам сообщения.

Выполняется расчёт для водителей автомобилей:

а) трудозатрат на обслуживание полученного количества грузовых рейсов по видам сообщения – по формуле (1.6);

б) явочной численности – по формуле (1.7);

в) среднесписочной численности – по формуле (1.8).

Пример 1.2

Расчёт баланса списочной численности водителей автомобилей

Исходные данные представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Исходные данные

Показатель	Вид сообщения			
	городские	пригородное	междугородное	международное
Объём перевозок, т	21 938	142 314	27 101	34 706
Грузоподъёмность автомобилей, т	1,5	3,2	7,0	29,5
Продолжительность рейса, ч	2,10	2,36	13,20	26,40
Коэффициент замещения	1,12	1,15	1,19	1,24
Категория водителей	C	C1	C1E	C-E
Фактическое наличие водителей автомобилей, чел.	7	12	8	14

Выполнение расчётов (на примере междугородного сообщения):

а) количество грузовых рейсов: $27\,101 / 7,0 = 3871,6$;

б) трудозатраты водителей автомобилей, ч: $13,20 \cdot 3871,6 = 51\,105,1$;

в) явочная численность водителей автомобилей, чел.: $51\,105,1 / 1972 = 25,92$;

г) списочная численность водителей автомобилей, чел.: $1,24 \cdot 25,92 = 31$;

д) баланс водителей автомобилей, работающих по различным видам сообщений:

– городского: $19 - 17 = 2$;

– районного: $56 - 61 = -5$;

– междугородного: $36 - 31 = 5$;

– международного: $35 - 39 = -4$.

Расчётные данные по автотранспортной организации заносятся в таблицу 1.4.

Таблица 1.4 – Расчётные данные баланса водителей автомобилей

Показатель	Вид сообщения			
	городские	пригородное	междугородное	международное
Количество рейсов	14 625,3	44 473,1	3871,6	1176,5
Трудозатраты водителей, ч	30 713,2	104 956,6	51 104,7	62 117,9
Явочная численность водителей автомобилей	15,57	53,22	25,92	31,50
Среднесписочная численность водителей автомобилей:				
– расчётная	17	61	31	39
– фактическая	7	12	8	14
Категория водителей	C	C1	C1E	C-E
Баланс наличия водителей автомобилей по категориям	- 10	- 49	- 23	- 25

По результатам расчётов для выполнения грузовых перевозок по всем видам сообщения недостаточно 107 водителей.

Для обеспечения выполнения перевозок по автопредприятию:

- водители, имеющие категорию «C-E» и выполняющие международные перевозки пассажиров, в количестве 10 человек могут быть переведены на грузовые перевозки;
- необходимо подготовить 98 водителей автомобилей, в т. ч.: категории «C1» – 49; категории «C1E» – 23, категории «C-E» – 25.

1.3 Расчёт среднесписочной численности ремонтных рабочих

Расчёт среднесписочной численности ремонтных рабочих автотранспортной организации выполняется по видам транспортной деятельности с учётом измерителей «Автобусо-километры» и «Автомобиле-километры».

Пассажи́рские перевозки.

Для каждого вида пассажирского сообщения используются свои нормы регламента технической эксплуатации автобусов. Выполняется расчёт эксплуатационных показателей:

- автобусо-километры по видам сообщений

$$(ns)_j^a = \sum R_j^a S_j^a, \quad (1.13)$$

где R_j^a – количество рейсов пассажирской перевозки по определённому виду сообщения; S_j^a – протяженность рейса пассажирской перевозки;

- количество проводимых технологических операций с автомобилями по техническому регламенту их эксплуатации

$$N_j^a = \frac{(ns)_j^{nc}}{S_j^{norm}}, \quad (1.14)$$

где $S_j^{\text{норм}}$ – нормативный пробег автобуса между видами технического обслуживания по техническому регламенту;

в) трудозатраты ремонтных работников автотранспортной организации

$$(At)_{\text{рем}} = \sum (N_j^a t_j^a), \quad (1.15)$$

где t_j^a – нормативные трудозатраты на выполнение технологических операций по техническому регламенту автобусов;

г) явочная численность ремонтных рабочих автотранспортного предприятия, обслуживающих автобусы

$$A_{\text{рем}}^{\text{яв}} = \frac{(At)_{\text{рем}}}{T_{\text{рем}}^{\text{норм}}}, \quad (1.16)$$

где $T_{\text{рем}}^{\text{норм}}$ – норматив рабочего времени за период учёта, ч;

д) списочная численность ремонтных рабочих автотранспортной организации, обслуживающих автобусы

$$A_{\text{рем}}^{\text{спис}} = \beta_{\text{рем}} A_{\text{рем}}^{\text{яв}}, \quad (1.17)$$

где $\beta_{\text{рем}}$ – коэффициент замещения ремонтных работников: $\beta_{\text{рем}} = 1,15$.

Пример 1.3

Расчёт баланса списочной численности ремонтных рабочих по технической эксплуатации автобусов

Исходные данные для расчётов численности ремонтных работников приведены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Исходные данные для расчётов

Показатель	Вид сообщения			
	городские	пригородное	междугородное	международное
Протяжённость рейса, км	34,2	26,8	586	632
Норматив межремонтного пробега, км	7800	6400	12 400	14 500
Трудозатраты на виды ремонта, чел·ч	50	79	115	162
Фактическое наличие ремонтных работников по обслуживанию автобусов, чел.	8	10	21	12
Коэффициент замещения	1,12	1,15	1,19	1,24

Порядок расчётов.

Расчёт автобусо-километров (на примере городского сообщения):

$$34,2 \cdot 47\,638,8 = 1\,629\,247,0.$$

Расчёт количества технологических операций, проводимых с автобусами по техническому регламенту их эксплуатации,

$$1\,629\,247,0 / 7800 = 208,9.$$

Расчёт трудозатрат ремонтных работников автотранспортной организации

$$208,9 \cdot 50 = 10\,445.$$

Расчёт явочной численности ремонтных рабочих автотранспортного предприятия

$$10\,444 / 1972 = 5,30.$$

Расчёт среднесписочной численности ремонтных рабочих по техническому обслуживанию автобусов

$$1,12 \cdot 5,30 = 6.$$

Расчёт баланса численности ремонтных работников: $8 - 6 = 2$.

Модель расчётов баланса ремонтных работников по обслуживанию автобусов приведена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Модель расчётов баланса ремонтных работников по обслуживанию автобусов

Показатель	Вид сообщения			
	городское	пригородное	междугородное	международное
Автобусо-километры, км	1 629 246,0	53 951,1	3 037,3	1 598,7
Количество ремонтов и ТО	208,9	8,4	0,2	0,1
Трудозатраты ремонтных работников, чел.ч	10 444	666	28	18
Явочная численность ремонтных работников, чел.	5,30	0,34	0,01	0,01
Среднесписочная численность ремонтных работников, чел:				
– расчётная	6	0	0	0
– фактическая	8	10	21	12
Баланс численности ремонтных работников, чел.	-2	-10	-21	-12

По результатам расчёта баланса ремонтных рабочих по обслуживанию автобусов, приведенного в таблице 1.4, делается заключение: избыток ремонтных рабочих по обслуживанию автобусов составляет 45 чел.

Грузовые перевозки.

Расчёт среднесписочной численности ремонтных работников автотранспортной организации при выполнении технической эксплуатации автомобилей выполняется с учётом измерителя «Автомобиле-километр». При этом для каждого вида сообщения используются свои нормативы регламента

технической эксплуатации автомобилей. Они рассчитываются следующим образом:

а) автомобиле-километры по видам сообщений

$$(ns)_j^{ГР} = \sum (R_j^{ГР} S_j^{ГР}), \quad (1.18)$$

где $R_j^{ГР}$ – количество рейсов грузовых перевозок по j -му виду сообщения; $S_j^{ГР}$ – протяжённость j -го рейса грузовой перевозки;

б) количество проводимых технологических операций с автомобилями по техническому регламенту их эксплуатации

$$N_j^{ГР} = \frac{(ns)_j^{ГР}}{S_j^{норм}}, \quad (1.19)$$

где $S_j^{норм}$ – нормативный пробег автомобиля с учётом норматива технического регламента;

в) трудозатраты ремонтных работников автотранспортной организации при обслуживании грузовых автомобилей

$$(At)_{рем}^{ГР} = \sum (N_j^a t_j^a), \quad (1.20)$$

где t_j^a – нормативные трудозатраты на выполнение технологических операций по техническому регламенту автобусов;

г) явочная численность ремонтных рабочих автотранспортного предприятия, обслуживающих автомобили

$$A_{рем}^{яв} = \frac{(At)_{рем}^{ГР}}{T_{рем}^{норм}}, \quad (1.21)$$

где $T_{рем}^{норм}$ – норматив рабочего времени, ч;

д) списочная численность ремонтных рабочих автотранспортного предприятия, обслуживающих автомобили

$$A_{рем}^{спис} = \beta_{рем} A_{рем}^{яв}, \quad (1.22)$$

где $\beta_{рем}$ – коэффициент замещения ремонтных работников: $\beta_{рем} = 1,15$.

Пример 1.4

Расчёт баланса среднесписочной численности ремонтных рабочих по технической эксплуатации автомобилей

Исходные данные для расчётов приняты из таблицы 1.7.

Таблица 1.7 – Исходные данные для расчёта баланса ремонтных работников по обслуживанию автомобилей

Показатель	Вид сообщения			
	городское	районное	междугородное	международное
Протяженность рейса, км	26	38	264	832
Норматив межремонтного пробега, км	2 400	4 600	8 200	10 241
Трудозатраты на виды ремонта, чел·ч	36,2	69,8	92,3	131,2
Коэффициент замещения	1,12	1,15	1,19	1,24

Порядок расчётов.

Расчёт автомобиле-километров (на примере междугородного сообщения):

$$264,0 \cdot 3871,6 = 1\,022\,102,4.$$

Расчёт количества проводимых технологических операций с автомобилями по техническому регламенту их эксплуатации: $1\,022\,102,4 / 8200 = 124,7$.

Расчёт трудозатрат ремонтных работников автотранспортной организации

$$92,3 \cdot 124,7 = 11\,509,8.$$

Расчёт явочной численности ремонтных рабочих автотранспортного предприятия

$$11\,509,8 / 1972 = 5,84.$$

Расчёт среднесписочной численности ремонтных рабочих по техническому обслуживанию автобусов: $1,19 \cdot 5,83 = 7$.

Расчёт баланса численности ремонтных работников: $8 - 7 = 1$.

Модель расчёта баланса ремонтных рабочих по обслуживанию автомобилей по автотранспортной организации приведены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Модель расчёта баланса ремонтных рабочих по обслуживанию автомобилей

Показатель	Вид сообщения			
	городское	районное	междугородное	международное
Автомобиле-километры	384 646	1 707 768	1 022 095	978 827
Количество ремонтов и ТО	160,3	371,3	124,6	95,6
Трудозатраты ремонтных работников, чел·ч	5 802	25 914	11 505	12 540
Явочная численность ремонтных работников, чел.	2,94	13,14	5,83	6,36
Среднесписочная численность ремонтных работников, чел				
– расчётная	3	15	7	8
– фактическая	7	12	8	14
Баланс численности ремонтных работников, чел.	– 4	3	– 1	– 6

По результатам расчёта баланса ремонтных рабочих по обслуживанию автомобилей делается заключение: избыток ремонтных рабочих – 8: в т. ч. недостаток ремонтных работников, обслуживающих региональные перевозки – 3; избыток по другим квалификационным группам в количестве 11 чел.

В результате: кадровая политика транспортной организации по водителям и ремонтным работникам может проводиться за счёт переобучения собственного персонала в количестве:

- а) переобучение водителей – 10 чел. на другие категории для грузовых перевозок;
- б) подготовка водителей из состава ремонтных рабочих и привлекаемых лиц с других видов деятельности транспортной организации в количестве 72 чел.

1.4 Расчёт среднесписочной численности вспомогательного персонала

Среднесписочная численность вспомогательного персонала автотранспортной организации распределяется по её подразделениям:

- отдел перевозок;
- отдел главного инженера;
- отдел безопасности перевозок.

Расчёт среднесписочной численности вспомогательного персонала автотранспортных организаций может выполняться по следующим вариантам:

1) по нормативам Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь для структурного построения транспортных организаций на автомобильном транспорте;

2) по нормативному заполнению должностей вспомогательного персонала в структурных подразделениях автотранспортной организации;

3) в зависимости от численности водителей и рабочих основных квалификационных групп, напрямую зависящей от объёма перевозок грузов и пассажиров.

Для автотранспортных организаций по рекомендации Минтранса Республики Беларусь и Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь среднесписочная численность вспомогательного персонала устанавливается в размере 15–20,5 % от суммарной среднесписочной численности водителей и ремонтных работников. При этом часть функций различных отделов может быть совмещена. При невозможности совмещения таких функций в рамках автотранспортной организации, они передаются на более высокий уровень управления, финансируемый из бюджета.

С учётом нормативного заполнения должностей вспомогательного персонала в структурных подразделениях автотранспортной организации численность вспомогательного персонала рассчитывается из условий: в секторе работают 3–5 чел., отдел включает 2–3 сектора, начальник отдела может быть лицом, совмещённым с руководителем одного из секторов.

Расчёт среднесписочной численности вспомогательного персонала автотранспортной организации включает:

1) по структурно-функциональному признаку:

$$A_{\text{всп}}^{\text{сп}} = \sum_{i=1}^K A_i^{\text{всп}}, \quad (1.23)$$

где $A_i^{\text{всп}}$ – численность персонала структурных подразделений, установленная по структурно-функциональному признаку;

2) по трудозатратам персонала, непосредственно связанного с перевозками грузов и пассажиров,

$$A_{\text{всп}}^{\text{сп}} = \beta_{\text{всп}}^{\text{сп}} (A_{\text{вод}}^{\text{сп}} + A_{\text{рем}}^{\text{сп}}), \quad (1.24)$$

где $\beta_{\text{всп}}^{\text{сп}}$ – нормативный коэффициент численности вспомогательного персонала по отношению к производственному; $A_{\text{вод}}^{\text{сп}}$ – среднесписочная численность водителей в автотранспортной организации; $A_{\text{рем}}^{\text{сп}}$ – среднесписочная численность ремонтных работников, связанных с перевозками в автотранспортной организации.

Пример 1.5

Расчёт численности вспомогательных работников автотранспортной организации

Модель расчёта численности вспомогательных работников автотранспортной организации выполняется по фактору структурно-функционального заполнения штатных единиц (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Модель расчёта численности вспомогательных работников автотранспортной организации

Структурное подразделение, должность	Списочная численность	Порядок отнесения
Отдел перевозок:		
– начальник отдела	1	штатное расписание
– инженер отдела	1	штатное расписание
секторы:		
• организации перевозок:		
– руководитель сектора	1	штатное расписание
– диспетчеры	12	1 на 38 рейсов
– нарядчики	8	1 на 40 водителей
• менеджмента перевозок:		
– руководитель сектора	1	штатное расписание
– инженеры по маркетингу	3	штатное расписание
– инженер-технолог	1	штатное расписание
• денежных сборов:		
–	1	штатное расписание
– персонал сектора	8	1 на 50 водителей
– кондукторы	70	1 на рейс городского сообщения
Итого по отделу перевозок	106	

Окончание таблицы 1.9

Структурное подразделение, должность	Списочная численность	Порядок отнесения
Отдел главного инженера: – главный инженер	1	штатное расписание
Секторы:		
– автоматизированных рабочих мест	8	штатное расписание
– технического контроля	13	1 на 35 рейсов
– горюче-смазочных материалов	13	1 на 42 рейса
– механизированных транспортных средств	13	1 на 30 рейсов
Пункт технического осмотра	13	1 на 24 рейса
Стройгруппа	6,0	штатное расписание
<i>Итого</i> по отделу главного инженера	68	
Отдел безопасности перевозок: – начальник отдела	1	штатное расписание
Секторы:		
– безопасности дорожного движения	6	1 на 50 водителей
– безопасной эксплуатации транспортных средств	7	1 на 65 рейсов
<i>Итого</i> по отделу безопасности перевозок	14	–
Всего по автотранспортной организации	189	–

По трудозатратам персонала:

а) отдел перевозок: в зависимости от количества водителей по грузовым и пассажирским перевозкам, $0,205 \cdot (154 + 149) = 62$;

б) отдел главного инженера: в зависимости от количества ремонтных рабочих по грузовым и пассажирским перевозкам, $0,205 \cdot (6 + 33) = 8$;

в) отдел безопасности перевозок: в зависимости от количества водителей по грузовым и пассажирским перевозкам, $0,071 \cdot (154 + 149) = 22$.

Итого: $62 + 8 + 22 = 92$ чел.

В результате расчётов при формировании численности вспомогательного персонала автотранспортной организации с учётом объёма перевозок грузов и пассажиров для выполнения установленных функций требуется 92 вместо 189 чел. При этом численность части сотрудников напрямую зависит от объёма перевозок.

1.5 Расчёт среднесписочной численности административного персонала

К аппарату управления (администрации) транспортной организации относятся руководители, специалисты и другие служащие, осуществляющие

функциональное управление всеми сторонами деятельности организации в целях обеспечения выполнения стоящих перед ней задач.

При формировании численности работников аппарата управления транспортных организаций не учитываются руководители и специалисты, непосредственно занятые в процессе производства и состоящие в штате внутрипроизводственных структурных подразделений.

Среднесписочная численность административного персонала автотранспортных организаций распределяется по подразделениям:

- администрация;
- планово-экономический отдел;
- бухгалтерия;
- отдел кадровой и социальной работе.

Расчёт среднесписочной численности административного персонала автотранспортных организаций может выполняться по двум вариантам:

- 1) по нормативному заполнению ставок должностей административного персонала в структурных подразделениях автотранспортной организации;
- 2) в зависимости от численности водителей и рабочих основных квалификационных групп, напрямую зависящей от объема перевозок грузов и пассажиров.

С учётом нормативного заполнения должностей административного персонала в структурных подразделениях автотранспортной организации его численность рассчитывается из условий, аналогичных при расчёте вспомогательного персонала.

Расчёт среднесписочной численности вспомогательного персонала автотранспортной организации по структурно-функциональному признаку:

$$A_{\text{адм}}^{\text{сп}} = \sum_{i=1}^K A_i^{\text{адм}}, \quad (1.25)$$

где $A_i^{\text{адм}}$ – численность персонала структурных подразделений, относимых к администрации автотранспортной организации, установленная по структурно-функциональному признаку.

По бухгалтерии установлены нормативы работы отдельной группы сотрудников:

- 1) при работе по зарплате сотрудников – один специалист на 250 сотрудников;
- 2) по обработке договоров на грузовые перевозки – один специалист на 24 грузовых рейса;
- 3) по обработке путевых листов перевозки – один специалист на 40 рейсов грузовых и пассажирских перевозок.

По нормативам трудозатрат, относимых на персонал автотранспортного предприятия, расчёт составит:

$$A_{\text{адм}}^{\text{сп}} = \beta_{\text{адм}}^{\text{сп}} (A_{\text{вод}}^{\text{сп}} + A_{\text{рем}}^{\text{сп}} + A_{\text{всп}}^{\text{сп}}), \quad (1.26)$$

где $\beta_{\text{адм}}^{\text{сп}}$ – нормативный коэффициент численности административного персонала по отношению к производственному.

Структурные подразделения рекомендуется создавать с учётом следующих норм управляемости:

- управление (служба) – при наличии в его штате не менее семи штатных единиц, включая должность руководителя;

- отдел – при наличии в его штате не менее четырёх штатных единиц, включая должность руководителя;

- сектор (бюро, группа) – при наличии в его штате не менее трёх штатных единиц, включая должность руководителя.

В зависимости от типа организации, численности работников, количества транспортных средств, осуществляемых видов экономической деятельности отдельные звенья в структуре аппарата управления могут отсутствовать или быть объединены, отделы могут заменяться секторами (бюро, группами), ряд функций выполняться отдельными специалистами, возможно перераспределение нормативной численности по функциям управления в пределах общей численности. При этом законодательством Республики Беларусь предусмотрены стимулирующие выплаты персоналу при выполнении дополнительных видов работ.

Подчиненность структурных подразделений и отдельных должностей определяет руководитель организации. Распределение функциональных обязанностей и объёмов работ осуществляется руководителем структурного подразделения в пределах штатной численности.

Количество заместителей руководителя организации устанавливается в зависимости от количества осуществляемых видов и направлений деятельности, структурных подразделений и (или) специалистов, списочной численности работников и выполняемых функций.

Должность главного специалиста (за исключением главного инженера, главного бухгалтера) рекомендуется вводить в том случае, если он имеет в подчинении структурное подразделение (структурные подразделения), подчиненных работников по определенному наименованию должности виду (направлению) деятельности организации (главный механик, главный энергетик, главный экономист).

Должность заместителя начальника структурного подразделения рекомендуется вводить при наличии в его подчинении не менее пяти штатных единиц.

Численность работников аппарата управления при централизации управленческих функций рассчитывается по головной организации, а при децентрализации – отдельно по головной организации и по обособленным подразделениям (филиалам).

Рекомендуемые численность и состав руководства транспортной организации:

- при наличии филиалов, – 4 единицы: генеральный директор, главный инженер, 2 заместителя генерального директора;
- с количеством транспортных средств свыше 200 единиц – 4: в т. ч. директор, главный инженер, 2 заместителя директора;
- с количеством транспортных средств свыше 100 до 200 единиц – 3: в т. ч. директор, главный инженер, заместитель директора;
- организации или филиала с количеством транспортных средств до 100 единиц – 2: в т. ч. директор, главный инженер (заместитель директора);
- обособленного подразделения (филиала) организации с количеством транспортных средств до 40 единиц – директор (начальник) обособленного подразделения (филиала).

При осуществлении в организации (филиале) более 6 видов экономической деятельности может вводиться дополнительная единица заместителя директора в пределах общей нормативной численности работников аппарата управления организации (филиала).

Пример 1.6

Расчёт численности административного персонала автотранспортной организации

Модель расчёта численности административного персонала автотранспортной организации формируется по фактору структурно-функционального заполнения штатных единиц административных подразделений приведена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Модель расчёта численности административного персонала автотранспортной организации

Структурное подразделение, должность	Списочная численность	Порядок отнесения
<i>Администрация:</i>		
– директор	1	штатное расписание
– помощник директора	1	штатное расписание
– первый заместитель	1	штатное расписание
– канцелярия	3	штатное расписание
– секретарь	1	штатное расписание
– юрист	1	штатное расписание
<i>Итого</i>	8	
<i>Планово-экономический отдел:</i>		
– начальник отдела, главный экономист		штатное расписание
– ведущие специалисты:		
- по маркетингу	2	штатное расписание
- тарифам	1	штатное расписание
- работе с пассажирами	1	штатное расписание
<i>Итого</i>	4	

Окончание таблицы 1.10

Структурное подразделение, должность	Списочная численность	Порядок отнесения
<i>Бухгалтерия:</i>		
– главный бухгалтер	1	штатное расписание
– бухгалтеры:		
- по зарплате	2,0	1 на 250 сотрудников
- материальным ресурсам	2	штатное расписание
- договорам на перевозки	7,3	1 на 24 рейсов
- обработке путевых листов	4,4	1 на 40 рейсов
<i>Итого</i>	16,7	
<i>Отдел кадровой и социальной работы:</i>		
– начальник	1	штатное расписание
– психолог	1	штатное расписание
– юрист	1	штатное расписание
– отдел кадров	2,5	1 на 200 сотрудников
<i>Итого</i>	5,5	
Всего административного персонала	34,2	

По нормативам объёма перевозок: в зависимости от количества водителей по грузовым и пассажирским перевозкам численность персонала составит, количество ставок:

- административного – $8 + 4 + 16,7 + 5,5 = 34,2$;
- вспомогательного, рассчитанная по нормативам объёма перевозок: 91,5;
- численность водителей грузовых (149) и пассажирских перевозок (154), итого: 303;
- численность ремонтных работников, занятых обеспечением грузовых (33,2) и пассажирских (6,3) перевозок, итого: $33,2 + 6,3 = 39,5$.

В результате при формировании численности административного персонала автотранспортной организации с учётом объёма перевозок грузов и пассажиров для выполнения установленных функций требуется 33,6 ставок вместо 34,2. При этом, часть сотрудников напрямую зависит от объёма перевозок (бухгалтеры).

Для автотранспортной организации, выполняющей перевозки грузов и пассажиров, устанавливается среднесписочная численность персонала в следующем количестве:

а) по фактору структурно-функционального заполнения штатных единиц:

$$35,3 + 93,3 + 148,5 + 198,2 + 32,8 + 33,4 = 541,5 \text{ ставок};$$

б) по нормативам объёма перевозок:

$$34,2 + 91,5 + 149 + 160 + 33 + 6 = 473,7 \text{ ставок}.$$

По результатам расчётов можно отметить, что по нормативам штатного заполнения должностей в автотранспортной организации имеется излишнее наличие ставок в количестве: $541,5 - 473,7 = 67,8$ ставок.

Для автотранспортной организации, выполняющей грузовые и пассажирские перевозки, при небольших объёмах перевозок целесообразно использовать расчёт персонала с использованием нормативов его численности, отнесенной на объёмы

перевозок. При наличии отношения административного (не более 7–8 %) и вспомогательного персонала (20–25 %) к численности водителей и ремонтных работников используется функционально-организационная схема расчётов.

Контрольные вопросы

- 1 Виды кадровой политики.
- 2 Индивидуальная техника работы с персоналом.
- 3 Организация и формирование персонала управления.
- 4 Овладение умением определять, понимать и решать проблемы персонала.
- 5 Воспроизводство персонала.
- 6 Интеграция персонала.
- 7 Гибкое формирование персонала.
- 8 Групповая техника работы с персоналом.
- 9 Кадровое регулирование персонала.
- 10 Функции кадрового регулирования персонала.
- 11 Экономический подход к обоснованию стратегических целей развития транспортной организации на микроэкономическом уровне.
- 12 Расчет среднесписочной численности персонала транспортной организации.
- 13 Расчет среднесписочной численности персонала каждой квалификационной группы.
- 14 Укрупненная схема распределения трудовых ресурсов.
- 15 Оценка спроса и предложение персонала.
- 16 Инструменты приобретения персонала.
- 17 Внешние источники приобретения персонала.
- 18 Инструменты сравнительной оценки кандидатов на должность.
- 19 Последовательность расчетов среднесписочной численности водителей автобусов.
- 20 Расчёт трудозатрат водителей автобусов на обслуживание полученного количества рейсов.
- 21 Расчёт явочной численности водителей автобусов.
- 22 Последовательность расчётов среднесписочной численности водителей автомобилей.
- 23 Последовательность расчётов среднесписочной численности ремонтных рабочих.
- 24 Последовательность расчётов среднесписочной численности вспомогательного персонала.
- 25 Последовательность расчётов среднесписочной численности административного персонала по нормативному заполнению ставок должностей.

2 МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

2.1 Методика формирования мотивации трудовой деятельности персонала

Мотивация труда персонала – это состояние внутреннего побуждения работников к трудовой деятельности для достижения их частных целей в процессе производственной деятельности. В основе мотивации труда лежит понятие мотива деятельности человека, т. е. внутренней побудительной причины, повода к какому-либо действию, довода в пользу чего-либо у индивида. Мотив человека к действию связан с реализацией его потребностей, поведение человека в конечном итоге определяется его потребностями [55]. Различают побудительные к труду силы:

а) *внутренние* – потребности, интересы, желания, стремления, ценности, идеалы, мотивы;

б) *внешние* – разнообразные средства экономического и социального воздействия, используемые в процессе управления персоналом для повышения трудовой активности работников предприятия.

Эффективность воздействия на работника внешних побудительных сил выше, когда управление направлено на формирование у него внутренней, свободной заинтересованности в достижении результата, выгодного предприятию.

В соответствии с основными группами потребностей персонала можно выделить несколько групп мотивов трудовой деятельности:

– сформированные на основе материального существования и связанные с оплатой труда;

– формирующиеся на основе потребностей социального существования персонала: социальный статус, престиж труда, возможность продвижения по службе;

– основанные на духовном и интеллектуальном развитии.

В современной производственной деятельности выделяют следующие типы мотивации труда:

– *инструментальный* – труд рассматривается работником как источник основного заработка (дохода);

– *профессиональный* – труд рассматривается как возможность для работника реализовать свои знания и умения в производственной среде;

– *патриотический* – основан на преданности своему делу, коллективу предприятия, профессиональной гордости (на этом факторе мотивации строятся трудовые династии во многих странах);

– *хозяйский* – работник выполняет свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на интересной работе или высокой оплате, стремится сохранить и приумножить свою собственность (если он акционер предприятия).

Понятие мотивации труда персонала применяют, во-первых, чтобы охарактеризовать процесс воздействия администрации на работников с целью повышения эффективности их труда, во-вторых, чтобы определить отношение к труду [28].

Процесс мотивации труда руководителя предусматривает изменение делового поведения руководителя, формирование традиций и организационной культуры автотранспортных организаций, что положительно влияет на результативность труда персонала.

Мотивация труда персонала тесным образом связана с эффективностью его использования и результативностью труда. Результативность трудовой деятельности персонала характеризуется следующими экономическими показателями: продуктивностью труда, трудоёмкостью работ, занятостью персонала, издержками производства на оплату труда, затратами энергии человека, условиями труда, рентабельностью труда.

Эффективность мотивации труда работников характеризуется степенью достижения следующих основных экономических и социальных целей:

– экономического роста, означающего желание обеспечить производство большего количества и лучшего качества транспортных услуг;

– полной занятости, предполагающей обеспечение подходящего занятия всем, кто желает и способен работать;

– экономической эффективности, характеризующей максимальную отдачу при минимуме издержек от имеющихся трудовых ресурсов;

– стабильного уровня тарифов, не допускающего их значительного повышения или снижения общего уровня на транспортные услуги;

– экономической свободы, позволяющей руководителям предприятий, работникам и потребителям транспортных услуг обладать в своей экономической деятельности высокой степенью самостоятельности в принятии решений в отношении автотранспортных услуг в Республике Беларусь, способность устанавливать тарифы автотранспортными организациями самостоятельно);

– справедливого распределения доходов между работниками автотранспортной организации.

При рассмотрении мотивации трудовой деятельности персонала следует различать два уровня результативности труда:

– *приемлемый* – представляет собой степень трудовых усилий человека, соответствующую действующим нормам труда. Он считается субъективно приемлемым каждым работником;

– *стимулирующий* – предполагает степень перевыполнения норм труда свыше 100 %.

В соответствии с приведенными уровнями система оплаты труда в Республике Беларусь предусматривает базовую и стимулирующую её части.

Для большинства категорий персонала стимулирующей уровень может обеспечиваться за счёт распределения материального вознаграждения, получаемого в результате повышения производительности труда.

В процессе трудовой деятельности персонала основные результаты производственной и социально-трудовой его результативности могут быть выражены объёмом, составом и качеством транспортных услуг, условиями труда, безопасностью работы и здоровьем работников, уровнем заработной платы, наличием потерь рабочего времени, другими финансово-экономическими и социально-трудовыми факторами и показателями.

Мотивация труда персонала связана с формированием штатного расписания, обеспеченного финансовыми ресурсами [9].

В большинстве автотранспортных организаций установлены четыре уровня выполнения работниками своих обязанностей: административный, водительский, ремонтный, вспомогательный. Все уровни оцениваются по критериям, привязанным к уровню жизни персонала, степени выполнения своих обязанностей, установленным требованиям к профессиональной подготовке. Для стимулирования качественного уровня подготовки персонала в автотранспортных организациях страны используются надтарифные выплаты:

– *компенсационного характера*, предусмотренные Трудовым кодексом Республики Беларусь:

- условно-постоянные – районные коэффициенты за работу в сложных природно-климатических условиях, надбавка за сложность работы на автомобильных дорогах, проходящих через заповедники;

- изменяющиеся – надбавка административному персоналу за использование конфиденциальной информации; доплаты за интенсивность и сложность труда (водительскому составу – за сложность маршрутов);

– *стимулирующие* – определены в Указе Президента Республики Беларусь и направлены на повышение уровня жизни работников транспортного и промышленного секторов экономики страны. Они носят стимулирующий характер, связанный с инновационным развитием транспортных организаций (системные премии за высокие показатели в труде, разовые за рационализаторские предложения, за экономию ресурсов, за выслугу лет и высокие показатели предприятия по итогам года);

– *за особые условия труда* – за работу в ночное время, в одно лицо на международных и междугородних маршрутах, за разъездной характер работы, работу в праздничные и выходные дни, за вредные условия труда;

– *социальные* – выплаты из финансовых источников транспортной организации, обеспечивающие поддержание качественного уровня низкооплачиваемых работников, труд которых является малопривлекательным, но без него невозможно нормальное функционирование основного производства.

2.2 Виды и структура доходов персонала

Средством стимулирования результативной трудовой деятельности персонала являются его доходы, которые представляют собой вознаграждение, или заработную плату, получаемые работниками за выполнение конкретной работы. Заработная плата, или доход работника, может принимать форму следующих денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий, комиссионных вознаграждений, гонораров, компенсаций. Необходимо также различать виды заработной платы:

– *номинальная* – выражает общую сумму денег, полученных работником за собственный затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время в транспортной организации. Она определяется действующей системой заработной платы, или ценой рабочей силы за единицу времени работы: рублей за час, деталь, рейс, в месяц;

– *реальная* заработная плата определяет количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату при действующих ценах. Она отражает отношение количества товаров к сумме денег.

Оплата труда представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением нанимателем выплат работникам за труд в соответствии с действующими нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Основой организации и регулирования оплаты труда в автотранспортных организациях служит тарифная система страны, представляющая собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных профессиональных групп и квалификации.

Тарифная система включает следующие элементы: тарифную ставку; тарификацию работы; тарифный разряд; квалификационный разряд; тарифную сетку.

Тарифная ставка – это фиксированный размер денежного вознаграждения работника за выполнение нормы труда (функциональных обязанностей) определенной сложности и квалификации за единицу времени.

Тарификация работы – это отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарифный разряд – это величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника.

Квалификационный разряд – это величина, определяющая уровень профессиональной подготовки работника, учитывающая его квалификацию, функциональную компетентность, стаж работы, должность.

Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определённых в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь [6] предусмотрены следующие государственные гарантии по оплате труда работников:

- величина минимального размера оплаты труда;
- величина размера тарифной ставки первого разряда Единой тарифной сетки для работников бюджетной сферы;
- республиканские тарифы оплаты труда – часовые и месячные тарифные ставки (оклады), определяющие уровни оплаты труда для конкретных профессионально-квалификационных групп работников организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями (автотранспортные предприятия получают государственные дотации за выполнение пригородных и внутригородских пассажирских перевозок);
- размеры увеличения оплаты труда за работу в условиях, отличающихся от нормативных;
- меры по поддержанию уровня реального содержания заработной платы, индексации заработной платы;
- ограничения размеров удержаний из заработной платы, в том числе размеров налогообложения доходов;
- ответственность нанимателей за нарушение условий коллективного договора, соглашения по оплате труда.

Формы выплаты заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, различного вида выплат устанавливаются для персонала автотранспортных организаций:

- *при выполнении социальных перевозок пассажиров, субсидируемых из бюджета*, – действующими законами и нормативными актами;
- *работникам автотранспортных организаций со смешанным финансированием* – законами, коллективным договором, локальными нормативными актами организации;
- *по остальным видам деятельности, имеющим коммерческую направленность*, – законами, коллективными договорами, соглашениями, трудовыми договорами.

Оплата труда руководителей автотранспортных организаций, их заместителей и главных бухгалтеров определяется по соглашению сторон трудового договора. Трудовым кодексом Республики Беларусь предусматривается регулирование оплаты труда работников в особых условиях:

- при занятости персонала на тяжёлых работах, а также с вредными и опасными условиями труда;
- в условиях, отклоняющихся от нормальных (в зонах повышенной радиации, болотистой местности);
- при выполнении работ различной квалификации (пропорционально объёмам работ, выполненным по различной квалификации);

- при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника;
- за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;
- в выходные и нерабочие праздничные дни;
- за работу в ночное время;
- при невыполнении норм труда (должностных обязанностей) при отвлечении работника по не зависящим от него причинам;
- при изготовлении продукции, оказавшейся браком;
- при освоении инновационных производств (продукции);
- за время технологического простоя по вине работодателя.

Наряду с основной заработной платой персонала автотранспортной организации, в зависимости от результатов труда, существуют также другие доходы персонала. Общий доход персонала автотранспортной организации включает следующие виды выплат: заработную плату по тарифным ставкам и окладам, дополнительные льготы и компенсации, стимулирующие надбавки и премии, социальные одноразовые выплаты. Соотношение между названными элементами доходов работников образует структуру доходов или заработной платы отдельных сотрудников и организации в целом. Основное место в структуре заработной платы занимает оплата труда персонала по тарифным ставкам и окладам пропорционально отработанному времени.

Структура доходов персонала автотранспортных организаций определяется соотношением основных составляющих заработной платы:

- *тарифные ставки и оклады* определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью, квалификацией, опытом (стажем) работника и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы;
- *доплаты и компенсации* устанавливаются с целью возмещения дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда или изменении технологии выполнения производственной деятельности;
- *надбавки и премии* предусматриваются для стимулирования высокой результативности работы персонала, повышения качества работы, производительности труда и эффективности производства.

Тарифные ставки выражают в денежной форме существующий абсолютный размер оплаты труда персонала различных профессиональных групп в единицу времени.

Существующие тарифные ставки дифференцируются в зависимости от сложности и ответственности выполняемых работ и функций. В действующей государственной единой тарифной сетке для всех профессий и должностей предусмотрено 18 тарифных разрядов сложности работ и применяемых тарифных ставок, значения которых регулируются по соответствующим разрядам тарифными коэффициентами (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Тарифные разряды и коэффициенты

Разряд	Коэффициент	Разряд	Коэффициент	Разряд	Коэффициент
1	1,00	7	1,47	13	2,17
2	1,07	8	1,57	14	2,31
3	1,14	9	1,68	15	2,47
4	1,21	10	1,79	16	2,63
5	1,29	11	1,91	17	2,81
6	1,39	12	2,03	18	3,00

Отношение ставки высшего разряда к первому называется диапазоном тарифной сетки.

Доплаты за условия труда предназначены для компенсации затрат физических и умственных сил персонала при работе в неблагоприятной окружающей среде в пределах до 24 % к тарифной ставке. Доплаты за сменность при работе в вечернюю и ночную смену равны соответственно 20 и 40 %. Доплаты за уровень занятости работников могут устанавливаться в пределах от 5 до 25 % каждой организацией по своему усмотрению.

Надбавки за производительность труда выше установленной нормы выработки имеют форму сдельного прирботка: за личный вклад в повышение эффективности производства, высокое качество продукции (выполнение перевозок на условиях бизнес-класса). Их размер устанавливается в зависимости от полученной совокупной прибыли или общего дохода предприятия в размере 20–40 % к тарифной ставке.

Премии предусмотрены за качественное и своевременное выполнение производственных заданий, а также за личный творческий вклад работников в конечные результаты производства. Размер премий обосновывается менеджерами транспортной организации.

В соответствии с рассмотренными системами оплаты труда и структурой доходов персонала можно использовать варианты стимулирующей роли заработной платы в сфере производственной, экономической и социальной деятельности. Во-первых, речь идёт о минимуме заработной платы: каким ему быть и как его обеспечить (регулируется государством). Во-вторых, следует также расширить предоставление дополнительных льгот персоналу транспортной организации. В-третьих, доходы всех работников должны быть соответствующим образом связаны с результатом их трудовой деятельности и транспортной организации в целом.

2.3 Повременная оплата труда

В условиях современной экономики выбор рациональной формы оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждой организации. **Форма оплаты труда** – это способ установления

зависимости заработной платы работника от количества и качества затраченного им труда. В Республике Беларусь используются две формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная форма оплаты труда предусматривает начисление заработной платы пропорционально отработанному времени и тарифной ставке работника в соответствии с его тарифным разрядом. Она имеет две разновидности: простую повременную и повременно-премиальную. Сумма заработной платы работника рассчитывается как сумма базовой и стимулирующей её частей.

Сдельная форма оплаты труда предусматривает оплату работнику в заранее установленном размере за каждую единицу выполненной работы. Эта форма оплаты труда применяется в случаях, когда объём выполнения работы может существенно изменяться в зависимости от индивидуальных различий работающих. Доход работника при сдельной форме оплаты труда определяется умножением расценки (калькуляции единицы труда) на объём выполненной работы. Расценка представляет собой калькуляцию стоимости единицы объёма выполненных работ.

По повременной форме оплаты труда заработная плата работнику начисляется за определенный период (принято за месяц) следующим образом:

$$E_i^{\text{фот}} = \sum_{i=1}^K (E_{\text{фот}}^{\text{баз}})_i + \sum_{i=1}^K (E_{\text{фот}}^{\text{стим}})_i, \quad (2.1)$$

где $(E_{\text{фот}}^{\text{баз}})_i$ – базовая часть фонда оплаты труда работника i -й квалификационной группы; $(E_{\text{фот}}^{\text{стим}})_j$ – стимулирующая часть фонда оплаты труда работника.

При этом

$$(E_{\text{фот}}^{\text{баз}})_j = \sum_{j=1}^J (\omega_{\text{отр}} \beta_j^{\text{тар}} F_T^{\text{баз}} A_j), \quad (2.2)$$

где $\omega_{\text{отр}}$ – повышающий отраслевой коэффициент, установленный для Министерства транспорта и коммуникаций Республики Беларусь; $\beta_j^{\text{тар}}$ – тарифный разряд работника j -го тарифного разряда; $F_T^{\text{баз}}$ – размер базовой ставки, устанавливается постановлением Совета Министров Республики Беларусь; A_j – количество работников j -й категории.

Стимулирующая часть оплаты труда работника транспортной организации рассчитываются следующим образом:

$$(E_{\text{от}}^{\text{стим}})_i = F_{\text{от}}^{\text{баз}} \cdot \omega_{\text{отр}} (k_{\text{контр}} + \pi_{\text{сс}} + k_{\text{терм}} + k_{\text{стим}} + \vartheta_{\text{клас}}), \quad (2.3)$$

где $k_{\text{контр}}$ – контрактная надбавка (не более 50 %); $\pi_{\text{сс}}$ – премиальные доплаты

работникам, относимые на себестоимость (не более 20 %); $k_{\text{терм}}$ – надбавки за стаж работы (до 5 лет – 10 %; от 5 до 10 лет – 15 %; от 10 до 15 лет – 20 %; от 15 лет и выше – 30 %); $k_{\text{стим}}$ – выплаты стимулирующего характера в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь (не более 80 %); $\vartheta_{\text{клас}}$ – надбавка за присвоенный класс (если это предусмотрено по занимаемой должности), для водителей он зависит от категории транспортных средств (не более 25 %).

Рассматриваются варианты начисления оплаты труда по основной деятельности для следующих групп работников:

- водители и ремонтные рабочие, выполняющие регламент технической эксплуатации транспортных средств;
- вспомогательные работники автотранспортной организации;
- работники, отнесенные к группе административного персонала.

Пример 2.1

Расчёт заработной платы водителей автобусов и ремонтных рабочих

Исходные данные

Из таблицы 1.2 принимается среднесписочная численность водителей автобусов и ремонтных рабочих.

Исходные данные для расчётов приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Исходные данные для расчётов заработной платы водителей автобусов и ремонтных рабочих

Показатель	Значение показателя				
	Суммарно	Категории			
		<i>D-E</i>	<i>D</i>	<i>DI</i>	<i>D</i>
Численность, чел:					
– водителей автобусов	153	70	56	16	11
– ремонтных рабочих	9,00	6,00	1,00	1,00	1,00
Тарифный разряд:					
– водителей автобусов	1,47	1,91	1,68	1,47	1,47
– ремонтных рабочих	–	1,39	1,29	1,29	1,29
Стимулирующие коэф- фициенты:					
– отраслевой		1,48			
– контрактная надбавка	0,25	0,50	0,40	0,30	0,30
– надбавка за стаж	0,2	0,30	0,20	0,15	0,15
– стимулирующий	0,80	0,80	0,6	0,55	0,50
– за класс	–	0,25	0,2	0,15	0,15
Базовая ставка первого та- рифного разряда, руб.		270			

Расчёт базовой части заработной платы водителей категории *DE* выполняется по формуле (2.2). В расчёте использованы следующие данные:

- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- тарифный коэффициент – 1,91;
- базовая ставка первого тарифного коэффициента – 270 руб.;
- количество водителей автобусов категории *DE* – 70.

Базовая часть фонда оплаты труда водителей автобусов категории *DE* составит

$$1,48 \cdot 1,91 \cdot 270 \cdot 70 \cdot 12 = 641\,118,24 \text{ руб.}$$

Расчёт стимулирующей части оплаты труда водителей автобусов выполняется по формуле (2.3). В расчёте использованы следующие данные:

- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество водителей автобусов категории *D-E* – 70;
- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- контрактная надбавка – 0,5;
- премиальные доплаты работникам – 0,2;
- надбавки за стаж работы – 0,3;
- выплаты стимулирующего характера – 0,8;
- надбавка за присвоенный класс водителя – 0,25.

Стимулирующая часть оплаты труда водителей автобусов категории *DE* составит

$$270 \cdot 70 \cdot 1,48 \cdot (0,5 + 0,2 + 0,3 + 0,8 + 0,25) \cdot 12 = 688\,111,2 \text{ руб.}$$

Расчёт фонда оплаты труда водителей автобусов категории *DE* выполняется по формуле (2.1)

$$641\,118,2 + 688\,111,2 = 1\,329\,229,4 \text{ руб.}$$

Расчёт базовой части заработной платы ремонтных рабочих выполняется по формуле (2.2). В расчёте использованы следующие данные:

- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- тарифный разряд – 1,39;
- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество ремонтных рабочих – 6.

Базовая часть оплаты труда ремонтных рабочих при обслуживании автобусов городского сообщения составит

$$270 \cdot 1,48 \cdot 1,39 \cdot 6 \cdot 12 = 39\,991,97 \text{ руб.}$$

Расчёт стимулирующей части оплаты труда ремонтных рабочих выполняется по формуле (2.3). В расчёте использованы следующие данные:

- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество ремонтных рабочих – 6;
- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- контрактная надбавка – 0,5;
- премиальные доплаты работникам – 0,2;
- надбавки за стаж работы – 0,3;
- выплаты стимулирующего характера – 0,8.

Стимулирующая часть оплаты труда ремонтных рабочих составит

$$270 \cdot 1,48 \cdot (0,2 + 0,5 + 0,3 + 0,8) \cdot 6 \cdot 12 = 51\,788,16 \text{ руб.}$$

Суммарный фонд оплаты труда ремонтных рабочих составит

$$39\,991,97 + 51\,788,16 = 91\,780,1 \text{ руб.}$$

Фонд оплаты труда водителей категории *DE* и ремонтных рабочих составит

$$1\,329\,229,4 + 91\,780,1 = 1\,421\,009,6 \text{ руб.}$$

Модель расчёта фонда оплаты труда водителей автобусов и ремонтных рабочих приведена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Модель расчёта фонда оплаты труда водителей и ремонтных рабочих автобусов

Показатель	Значение показателя				
	Суммарно	Категории			
		<i>D-E</i>	<i>D</i>	<i>DI</i>	<i>D</i>
Оплата труда водителей, руб.:					
– базовая	1 205 033,8	641 118,2	451 132,4	112 783,1	77 538,4
– стимулирующая	1 152 286,6	688 111,2	375 943,7	88 231,7	58 021,9
Итого	2 357 320,3	1 329 229,4	827 076,1	201 014,8	135 560,3
Оплата труда ремонтных рабочих, руб.:					
– базовая	52 363,6	39 991,97	6 185,81	6 185,81	6 185,81
– стимулирующая	64 255,7	51 788,16	6 713,28	5 754,24	5 514,48
Итого	116 619,3	91 780,1	12 899,1	11 940,0	11 700,3
Всего	2 473 939,6	1 421 009,6	839 975,2	212 954,8	147 260,6

Из приведенной таблицы видно, что фонд оплаты труда водителей автобусов и ремонтных рабочих составляет 2 473 939,6 руб.

Пример 2.2

Расчёт заработной платы водителей автомобилей и ремонтных рабочих

Исходные данные

Из таблицы 1.4 принимается среднесписочная численность водителей автомобилей и ремонтных рабочих.

Исходные данные для расчётов приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Исходные данные для расчётов заработной платы водителей автомобилей и ремонтных рабочих

Показатель	Значение показателя				
	Суммарно	Категории			
		<i>C</i>	<i>CI</i>	<i>CIE</i>	<i>C-E</i>
Численность, чел.:					
– водители автомобилей	149	18	61	31	39
– ремонтные рабочие	33	3	15	7	8
Тарифный коэффициент:					
– водители автомобилей	1,47	1,47	1,68	1,91	1,91
– ремонтные рабочие		1,29	1,29	1,29	1,29
Стимулирующие коэффициенты:		1,48			
– отраслевой					
– контрактная надбавка	0,25	0,50	0,40	0,30	0,30
– за стаж	0,20	0,30	0,20	0,15	0,15
– стимулирующий	0,80	0,80	0,60	0,55	0,50
– за класс		0,25	0,20	0,15	0,15

Базовая ставка первого разряда, руб.	270
--------------------------------------	-----

Расчёт базовой части заработной платы водителей автомобилей категории *C* выполняется по формуле (2.2). В расчёте использованы следующие данные:

- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- тарифный коэффициент – 1,47;
- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество водителей автомобилей категории *C* – 18.

Базовая часть фонда оплаты труда водителей автомобилей категории *C* составит

$$1,48 \cdot 1,47 \cdot 270 \cdot 18 \cdot 12 = 126\ 880,99 \text{ руб.}$$

Расчёт стимулирующей части оплаты труда водителей автомобилей выполняется по формуле (2.3). В расчёте использованы следующие данные:

- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество водителей автомобилей категории *C* – 18;
- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- контрактная надбавка – 0,5;
- премиальные доплаты работникам – 0,2;
- надбавки за стаж работы – 0,3;
- выплаты стимулирующего характера – 0,8;
- надбавка за присвоенный класс водителя – 0,25.

Стимулирующая часть оплаты труда водителей автомобилей категории *C* составит

$$270 \cdot 18 \cdot 1,48 \cdot (0,5 + 0,2 + 0,3 + 0,8 + 0,25) \cdot 12 = 176\ 942,88 \text{ руб.}$$

Расчёт фонда оплаты труда водителей автомобилей категории *C* выполняется по формуле (2.1)

$$126\ 881,0 + 176\ 942,9 = 303\ 823 \text{ руб.}$$

Расчёт базовой части заработной платы ремонтных рабочих выполняется по формуле (2.2). В расчёте использованы следующие данные:

- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- тарифный коэффициент – 1,29;
- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество ремонтных рабочих – 3.

Базовая часть оплаты труда ремонтных рабочих при обслуживании автомобилей составит

$$270 \cdot 1,48 \cdot 1,29 \cdot 3 \cdot 12 = 18\ 557,42 \text{ руб.}$$

Расчёт стимулирующей части оплаты труда ремонтных рабочих выполняется по формуле (2.3). В расчёте использованы следующие данные:

- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество ремонтных рабочих – 3;
- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- контрактная надбавка – 0,5;
- премиальные доплаты работникам – 0,2;
- надбавки за стаж работы – 0,3;
- выплаты стимулирующего характера – 0,8.

Стимулирующая часть оплаты труда ремонтных рабочих составит

$$270 \cdot 1,48 \cdot (0,5 + 0,2 + 0,3 + 0,8) \cdot 3 \cdot 12 = 25\,894,08 \text{ руб.}$$

Расчёт фонда оплаты труда ремонтных рабочих выполняется по формуле (2.1)

$$18\,557,4 + 25\,894,1 = 44\,451,5 \text{ руб.}$$

Фонд оплаты труда водителей автомобилей и ремонтных рабочих

$$303\,823,9 + 44\,451,5 = 348\,275,4 \text{ руб.}$$

Модель расчёта фонда оплаты труда водителей автомобилей и ремонтных рабочих приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Модель расчёта фонда оплаты труда водителей автомобилей и ремонтных рабочих

Показатель	Значение показателя				
	Суммарно	Категории			
		C	CI	CIE	C-E
Оплата труда водителей, руб.:					
– базовая	902 216,9	126 881,0	491 412,1	283 923,8	357 194,4
– стимулирующая	845 633,5	176 942,9	468 011,5	200 679,1	243 116,6
Итого	1 747 850,4	303 823,9	959 423,6	484 602,9	600 311,1
Оплата труда ремонтных рабочих, руб.:					
– базовая	154 645,2	18 557,4	92 787,1	43 300,7	49 486,5
– стимулирующая	166 873,0	25 894,1	100 699,2	40 279,7	44 115,8
Итого	321 518,2	44 451,5	193 486,3	83 580,3	93 602,3
Всего	2 069 368,6	348 275,4	1 152 909,9	568 183,2	693 913,4

Базовая часть фонда оплаты труда вспомогательных работников автотранспортной организации рассчитывается следующим образом:

$$(E_{\text{фот}}^{\text{баз}})_k = \sum_{k=1}^K (\omega_{\text{отр}} \beta_k^{\text{тар}} F_T^{\text{баз}} A_k), \quad (2.4)$$

где $\omega_{\text{отр}}$ – повышающий отраслевой коэффициент; $\beta_k^{\text{тар}}$ – тарифный разряд вспомогательного работника k -го тарифного разряда; $F_T^{\text{баз}}$ – размер базовой ставки; A_k – количество вспомогательных работников k -й тарифной группы.

Стимулирующая часть оплаты труда вспомогательных работников автотранспортной организации

$$(E_{\text{от}}^{\text{стим}})_i = F_{\text{от}}^{\text{баз}} \cdot \omega_{\text{отр}} (k_{\text{контр}} + k_{\text{терм}} + k_{\text{стим}}), \quad (2.5)$$

где $k_{\text{контр}}$ – контрактная надбавка; $k_{\text{терм}}$ – надбавки за стаж работы; $k_{\text{стим}}$ – выплаты стимулирующего характера.

Пример 2.3

Расчёт заработной платы вспомогательных работников автотранспортной организации

Расчёт заработной платы вспомогательных работников автотранспортной организации выполняется по формуле 2.4. Исходные данные включают:

- повышающий отраслевой коэффициент – 1,48;
- тарифный коэффициент вспомогательного работника – 2,03;
- базовая ставка первого тарифного разряда – 270 руб.;
- количество вспомогательных работников – 4.

Базовая часть оплаты труда вспомогательных работников:

$$1,48 \cdot 2,03 \cdot 270 \cdot 4 = 3\,244,75 \text{ руб.}$$

Исходные данные для расчёта стимулирующих выплат:

- контрактная надбавка – 0,5;
- надбавки за стаж работы – 0,3;
- выплаты стимулирующего характера – 0,8.
- премиальные выплаты – 0,2.

Стимулирующая часть оплаты труда вспомогательных работников автотранспортной организации рассчитывается следующим образом, руб.:

- контрактная надбавка – $270 \cdot 1,48 \cdot 195 \cdot 0,5 = 38\,961,0$;
- надбавки за стаж работы – $270 \cdot 1,48 \cdot 195 \cdot 0,3 = 23\,376,6$;
- выплаты стимулирующего характера – $270 \cdot 1,48 \cdot 195 \cdot 0,8 = 62\,337,6$.
- премиальные выплаты – $270 \cdot 1,48 \cdot 195 \cdot 0,2 = 15\,584,4$;
- суммарно: $38\,961,0 + 23\,376,6 + 62\,337,6 + 15\,584,4 = 140\,259,6$.

Фонд оплаты труда вспомогательных работников автотранспортной организации

$$1\,828\,089,4 + 140\,259,6 = 1\,968\,349,0 \text{ руб.}$$

Модель расчёта заработной платы вспомогательных работников автотранспортной организации приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Модель расчётов фонда оплаты труда вспомогательных работников

Квалификационная группа	Количество ставок	Тарифный разряд	Сумма, руб.
Базовая часть оплаты труда:			
– начальник отдела	4	2,03	38 937,0
– начальник сектора	11	1,57	82 813,1
– специалисты отделов и секторов	180	1,29	1 112 826,9
<i>Итого</i>	194,9	–	411 525,7
Стимулирующие выплаты	194,9	1,60	1 495 335,2
Всего			1 906 860,8

Базовая часть фонда оплаты труда административных работников автотранспортной организации

$$(E_{\text{фот}}^{\text{баз}})_k = \sum_{k=1}^K (\omega_{\text{отр}} \beta_k^{\text{тар}} F_T^{\text{баз}} A_k), \quad (2.6)$$

где $\omega_{\text{отр}}$ – повышающий отраслевой коэффициент; $\beta_k^{\text{тар}}$ – тарифный разряд административного работника k -го тарифного разряда; $F_T^{\text{баз}}$ – размер базовой ставки; A_k – количество административных работников k -й тарифной группы.

Стимулирующая часть оплаты труда административных работников автотранспортной организации рассчитывается следующим образом:

$$(E_{\text{от}}^{\text{стим}})_i = F_{\text{от}}^{\text{баз}} \cdot \omega_{\text{отр}} (k_{\text{контр}} + k_{\text{терм}} + k_{\text{стим}}), \quad (2.7)$$

где $k_{\text{контр}}$ – контрактная надбавка; $k_{\text{терм}}$ – надбавки за стаж работы; $k_{\text{стим}}$ – выплаты стимулирующего характера для административных работников.

Пример 2.4

Расчёт заработной платы административных работников автотранспортной организации

Исходные данные.

1 Численность административных работников принимается из таблицы 1.10:

- работники администрации предприятия – 8;
- начальники отделов – 3;
- ведущие специалисты – 20,25.

2 Тарифные разряды: работники администрации предприятия – 3,0; начальники отделов – 2,63; ведущие специалисты – 1,38.

Модель расчёта заработной платы административных работников автотранспортной организации приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Модель расчётов фонда оплаты труда административных работников

Показатель	Количество ставок	Тарифный разряд	Сумма, руб.
Базовая часть оплаты труда:			
– начальник отдела	8	3,00	115 084,8
– начальник сектора	3	2,63	37 834,1
– специалисты отделов и секторов	20,25	1,38	134 001,9
<i>Итого</i>	31,3	–	95 640,3
Стимулирующие выплаты	31,25	1,60	239 760,0
Всего			335 400,3

По результатам расчётов фонда оплаты труда, приведенным в таблицах 2.3, 2.5, 2.7, выполняется его расчёт при условии использования повременной формы оплаты:

$$2\,473\,939,6 + 2\,069\,368,6 + 1\,968\,349,0 + 335\,400,3 = 4\,260\,048,5 \text{ руб.}$$

2.4 Сдельная форма оплаты труда

Сдельная форма оплаты труда подразделяется:

– на *прямую*, которая устанавливает зависимость денежного вознаграждения от объёма выполненной работы. Данная форма применяется там, где увеличение выпуска продукции зависит в основном от работника. Её применение в автотранспортных организациях практикуется при выполнении одноразовых работ или на ограниченный период времени;

– *косвенную*, применяемую при вознаграждении групп вспомогательных или обслуживающих рабочих, труд которых оказывает существенное влияние на результаты основных исполнителей. По данной форме стимулируется эффективность работы наладчика производственного оборудования, доход которого будет зависеть от суммарных результатов обслуживаемых им рабочих-станочников. Оплата в данном случае устанавливается в виде долевого отчисления от суммарной выручки, полученной при использовании технологического оборудования;

– *сдельно-премиальную*, по которой в общий доход работника помимо прямой или тарифной оплаты дополнительно включаются премии в размере до 30 % к базовой ставке;

– *сдельно-прогрессивную*, которая в автотранспортных организациях применяется при поступлении нового подвижного состава или технологического оборудования для ремонтных зон, когда требуется кратковременное привлечение специалистов высокого профессионального уровня. По данной форме труд работника в пределах установленной нормы оплачивается по существующим тарифным ставкам, а сверх неё – по повышенным или прогрессивным премиальным показателям;

– *аккордную*, применяемую для отдельных групп персонала с целью их мотивации к росту производительности труда, сокращению продолжительности выполнения работ и производства их к установленному сроку. При этом оплачивается труд основных и вспомогательных рабочих, например слесарей-ремонтников за выполнение срочных или аварийных ремонтов подвижного состава.

При выполнении перевозок грузов и пассажиров в небольших размерах или одноразовых перевозок используется сдельная система оплаты труда. При её использовании рассматривается применение ставок, относимых на единицу выполняемой работы:

– *по грузовым перевозкам*: за один час, за один тонно-километр, перевозку одной тонны груза;

– *по пассажирским перевозкам*: за один час, за один пассажиро-километр, перевозку одного пассажира.

Водительскому персоналу при вождении автобусов начисляется заработная плата по сдельной форме в следующем порядке:

а) оплата труда при выполнении рейса перевозки:

$$e_{\text{фот}}^p = E_{\text{фот}}^p / R_j^a; \quad (2.8)$$

где $E_{\text{фот}}^p$ – фонд оплаты труда водителей за перевозку пассажиров по виду сообщения, установленный при повременной форме (рассчитывается по формулам (2.1) – (2.3)); R_j^a – количество выполненных рейсов.

При этом:

$$E_{\text{фот}}^p = \omega_{\text{отр}} \beta_k^{\text{тар}} F_T^{\text{баз}} T_{\text{а-ч}}^{\text{баз}} / 160, \quad (2.9)$$

где $\omega_{\text{отр}}$ – повышающий отраслевой коэффициент; $\beta_k^{\text{тар}}$ – тарифный разряд работника k -го тарифного разряда; $F_T^{\text{баз}}$ – размер базовой ставки; $T_{\text{а-ч}}^{\text{баз}}$ – трудозатраты на выполнение пассажирской перевозки;

б) оплата одного часа труда водителей при выполнении перевозок по видам сообщений рассчитывается следующим образом:

$$e_{\text{фот}}^{\text{вод}} = E_{\text{фот}}^p / T_{\text{а-ч}}^{\text{баз}}. \quad (2.10)$$

Пример 2.5

Расчёт фонда оплаты труда водителям транспортных средств по сдельной форме (на примере пассажирской пригородной перевозки)

Исходные данные для расчётов сдельной оплаты труда водителей автобусов и автомобилей приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Исходные данные для расчётов сдельной оплаты труда водителей автобусов и автомобилей

Показатель	Значение (по видам перевозок)			
	городские	пригородные	между-городные	между-народные
Трудозатраты на перевозки, ч:				
– пассажирские	111 157,14	92 915,77	28 247,20	19 184,00
– грузовые	30 713,20	104 956,58	51 104,74	62 117,86
Тарифный разряд:				
– пассажирские перевозки	1,91	1,68	1,47	1,47
– грузовые перевозки	1,47	1,68	1,91	1,91
Количество рейсов:				
– автобусов	47 638,77	53 951,09	3 037,33	1 598,67
– автомобилей	14 625,33	44 473,13	3 871,57	1 176,47
Продолжительность рейса, ч:				
– автобусов	2,33	1,72	9,30	12,00
– автомобилей	2,10	2,36	13,20	26,40

Источники информации:

- трудозатраты водителей автобусов принимаются из таблицы 1.2;
- трудозатраты водителей автомобилей принимаются из таблицы 1.4;

- в) тарифный разряд принимается из таблицы 1.1;
 г) количество выполняемых водителями рейсов:
 – автобусов – из таблицы 1.2;
 – автомобилей – из таблицы 1.4;
 д) продолжительность рейса, ч:
 – автобусов – из таблицы 1.2;
 – автомобилей – из таблицы 1.4.

Модель расчёта сдельной оплаты труда водителей автобусов приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Модель расчёта сдельной оплаты труда водителей автобусов

Показатель	Значение по видам перевозок			
	городские	пригородные	между-городские	между-народные
Фрахт транспортных средств, ч: – автобусо-часы	111 157,14	92 915,77	28 247,20	19 184,00
Перевозка пассажиров. 1) оплата труда, руб.:				
– базовая часть	44 187,05	32 488,00	8 642,05	5 869,22
– стимулирующая часть	79 536,69	55 229,60	14 259,39	5 869,22
– за разъездной характер		17 543,52	4 580,29	
– командировочные				7 716,90
<i>итого</i>	123 723,73	105 261,12	27 481,73	19 455,35
2) оплата за рейс, руб.	2,60	1,95	9,05	12,17
3) оплата за 1 час работы, руб.	1,11	1,13	0,97	1,01

Модель расчёта сдельной оплаты труда водителей автомобилей приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Модель расчёта сдельной оплаты труда водителей автомобилей

Показатель	Значение по видам перевозок			
	городские	пригородные	Между-городные	Между-народные
Фрахт транспортных средств: – автомобиле-часы	30 713,20	104 956,58	51 104,74	31 58,93
Оплата труда, руб.:				
– базовая часть	262 079,57	895 607,62	436 083,13	530 059,46
– стимулирующая часть	471 743,23	1 522 532,95	719 537,17	530 059,46
– за разъездной характер		483 628,11	231 124,06	
– командировочные				24 987,34
<i>Итого, руб.</i>	733 822,81	2 901 768,68	1 386 744,37	1 085 106,27
Оплата рейса автомобиля, руб.	50,17	741,27	1 835,26	3 349,72
Оплата 1 часа работы, руб.	23,89	314,1	139,03	126,88

Для ремонтных работников, обслуживающих транспортные средства, сдельная оплата труда рассчитывается по вариантам:

а) оплата труда, относимая на техническую эксплуатацию транспортных средств, на 100 км пробега:

$$e_{\text{фот}/j}^{\text{рем}} = E_{\text{фот}/j}^{\text{рем}} (n_a^{\Phi} S_a^{\Phi})_j / (n_a^{\text{норм}} S_a^{\text{норм}})_j \cdot 100, \quad (2.11)$$

где $E_{\text{фот}}^{\text{рем}}$ – фонд оплаты труда, относимый на техническую эксплуатацию, рассчитывается по формулам (2.1) – (2.3); $(n_a^{\Phi} S_a^{\Phi})_j$ – пробег автотранспортных средств (автобусов или автомобилей); $(n_a^{\text{норм}} S_a^{\text{норм}})_j$ – нормативный пробег автотранспортных средств между видами технической эксплуатации (автобусов или автомобилей);

б) оплата труда, относимая на единицу ТО и ТР транспортных средств:

$$e_{\text{фот}/j}^{\text{то/тр}} = E_{\text{фот}/j}^{\text{рем}} / n_{a/j}^{\text{рем}}, \quad (2.12)$$

где $n_{a/j}^{\text{рем}}$ – количество ТО и ТР, проводимых на автотранспортных средствах.

Пример 2.6

Расчёт фонда оплаты труда ремонтных рабочих транспортных средств по сдельной форме (для смешанной автотранспортной организации)

Источники информации:

- а) принимаются нормативы:
 - межремонтного пробега;
 - трудозатрат на выполнение ТО и ТР: для автобусов – из таблицы 1.2; для автомобилей – из таблицы 1.4;
- б) пробеги транспортных средств: автобусо-километры – из таблицы 1.2; автомобиле-километры – из таблицы 1.4;
- в) тарифный разряд ремонтных рабочих принимается из нормативно-правового документа;
- г) количество рейсов, выполняемых водителями:
 - автобусов – из таблицы 1.2;
 - автомобилей – из таблицы 1.4.

Исходные данные и модель расчёта сдельной оплаты труда ремонтных рабочих приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Модель расчётов сдельной оплаты труда ремонтных рабочих

Показатель	Значение (по видам перевозок)			
	городские	пригородные	между-городные	между-народные
<i>Исходные данные</i>				
Нормативы:				
1) межремонтного пробега, км:				
– автобусов	7500	6200	11500	14100
– автомобилей	2700	4800	9100	10641

Окончание таблицы таблица 2.11

Показатель	Значение (по видам перевозок)			
	городские	пригородные	между-городные	между-народные
2) трудозатраты на выполнение ТО и ТР, ч:				
– автобусов	47,0	77,0	106,0	158,0
– автомобилей	39,2	71,8	101,3	135,2
Автобусо-километры	1 629 246,0	1 445 889,3	1 779 877,3	1 010 357,3
Автомобиле-километры	384 646,3	1 707 768,0	1 022 094,9	978 826,8
Тарифный коэффициент ремонтных рабочих:				
– автобусов	1,57	1,57	1,91	1,91
– автомобилей	1,41	1,41	1,72	1,72
<i>Расчётные данные</i>				
Трудозатраты на ТР и ТО, ч:				
– автобусов	10 209,9	17 957,0	16 405,8	11 321,7
– автомобилей	5 584,5	25 545,4	11 377,8	12 436,6
Базовая часть оплаты труда на ТО и ТР, руб.:				
– автобусов	21 910,53	1 437,90	60,08	38,44
– автомобилей	11 984,32	54 820,35	24 416,81	26 688,85
Итого, руб.	33 894,86	56 258,25	24 476,89	26 727,29
Стимулирующая часть оплаты труда на ТО и ТР, руб.:				
– автобусов	40 534,49	2 013,06	69,09	42,29
– автомобилей	22 171,00	76 748,49	28 079,33	29 357,73
Итого, руб.	62 705,49	78 761,55	28 148,43	29 400,02
Всего, руб.	96 600,35	135 019,80	52 625,32	56 127,31

По результатам расчётов получена результативность сдельной оплаты труда ремонтных рабочих, относимая на техническую эксплуатацию на 100 км пробега и на выполнение одного ТО и ТР.

Фонд оплаты труда транспортной организации составит:

– с применением сдельной оплаты труда:

$$4\ 224\ 748,05 + 340\ 372,78 + 2\ 345\ 356,62 + 452\ 555,35 = 7\ 363\ 032,80 \text{ руб.}$$

– при использовании повременной формы оплаты труда:

$$3\ 376\ 438,62 + 31\ 337\ 006,27 + 2\ 345\ 356,62 + 452\ 555,35 = 6\ 511\ 356,87 \text{ руб.}$$

Использование повременной формы оплаты труда является более привлекательной для транспортной организации.

Контрольные вопросы

- 1 Побудительные к труду силы.
- 2 Группы мотивов трудовой деятельности.
- 3 Типы мотивации труда.
- 4 Эффективность мотивации труда работников.
- 5 Уровень результативности труда.
- 6 Надтарифные выплаты.
- 7 Виды заработной платы.
- 8 Тарифная система.
- 9 Тарифная ставка.
- 10 Тарификация работы.
- 11 Тарифный разряд.
- 12 Квалификационный разряд.
- 13 Тарифная сетка.
- 14 Гарантии по оплате труда работников.
- 15 Формы выплаты заработной платы.
- 16 Регулирование оплаты труда работников в особых условиях.
- 17 Основные составляющие заработной платы.
- 18 Повременная форма оплаты труда.
- 19 Стимулирующая часть оплаты труда работника (расчёт).
- 20 Расчёт заработной платы вспомогательных работников автотранспортной организации.
- 21 Расчёт заработной платы вспомогательных работников автотранспортной организации.

3 РАСЧЁТ ПЛАНА ПО ТРУДУ АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Методические основы

План по труду устанавливает показатели численности работников и их фонд заработной платы, необходимые для выполнения планируемого годового объёма транспортной работы с разделением в основном и не основном производстве. Главная задача при составлении плана – обеспечение непрерывного роста производительности труда и средней заработной платы, экономного и производительного использования рабочей силы, повышения профессионального уровня работающих и производственной культуры в области транспортной деятельности [2].

Основными задачами плана транспортной организации по труду являются:

- выявление потребности в работниках, в том числе по профессиям, специальностям, квалификации, обеспечивающих достижение поставленной цели развития предприятия, используя проектируемую организационную структуру управления, отвечающую поставленным задачам по развитию предприятия;
- определение расходов на оплату труда (включая отчисления в социальные фонды), достаточных для стимулирования труда работников;
- выбор эффективных систем мотивации труда, формирующих условия выполнения количественных и качественных показателей плана хозяйственно-финансовой деятельности транспортной организации;
- обеспечение оптимального соотношения результатов труда и расходов на оплату труда.

К показателям плана по труду и заработной плате относятся:

- 1) объём выработки на одного работника, исходя из нормо-часов, интенсивности загрузки, трудоемкости производства и реализации продукции;
- 2) количество работников и их квалификационный состав с учётом организационной структуры транспортной организации, функционального назначения, производительности труда; сменности работы персонала; недельной нормы времени в соответствии с трудовым кодексом и коллективным договором;
- 3) почасовая (повременная) заработная плата с учётом тарифа и нормы времени;

4) сдельные расценки оплаты труда, исходя из нормы выработки, трудоёмкости за единицу выполненного объёма работ;

5) сумма расходов на оплату труда, включая фонд оплаты труда, обязательные отчисления в социальные фонды: пенсионного страхования, обязательного медицинского страхования, социального страхования, а также в фонды добровольного страхования персонала;

6) средняя месячная заработная плата работников, включая все виды выплат и поощрений;

7) коэффициент полезного использования рабочего времени;

8) средства на расходы и выплаты социального характера.

Данные показатели обосновываются во взаимосвязке в следующих разделах плана по труду и заработной плате:

– численность и профессиональный состав работников транспортной организации, их квалификация;

– мотивация и стимулирование труда работников;

– расходы на оплату труда, включая фонд оплаты труда и соответствующие отчисления;

– развитие персонала, включая переподготовку кадров и повышение их квалификации с расчётом затрат на эти мероприятия;

– социальное развитие (поощрение) коллектива, по социально-культурным мероприятиям, формирующим корпоративную культуру предприятия.

Эти разделы (планы) обосновываются последовательно с расчётами и корректировками в соответствии с поставленной целью по формированию адекватных решаемым задачам трудовых ресурсов и их эффективному использованию. При обосновании планов по труду учитываются следующие, регламентирующие использование трудовых ресурсов, правовые документы:

– Трудовой кодекс Республики Беларусь [6], нормы которого обеспечивают минимальные гарантии в сфере трудовых отношений не-зависимо от вида деятельности и формы собственности транспортной организации (временные границы рабочего времени, условия труда, обязательность отпуска и другие параметры);

– Налоговый кодекс Республики Беларусь [5] в котором даётся характеристика затрат на оплату труда, налоги и налоговая база по налогу на доходы физических лиц;

– Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТС), нормативы и нормы труда, типовые должностные инструкции и другие официальные инструкции и материалы;

– трудовые соглашения и договоры, заключаемые транспортной организацией с работником, отраслевые положения об оплате труда на предприятии, минимальный размер оплаты труда;

– коллективный договор.

Основными методами планирования показателей по труду и заработной плате являются:

– нормативный, предусматривающий расчёт нормо-часов и норм выработки для производственного и обслуживающего персонала, на основе которых определяется численность этой категории работников; норм управления для определения оптимальной организационной структуры управления предприятием;

– технико-экономических расчётов, с помощью которого по заданному алгоритму осуществляется расчёт фонда оплаты труда и отчислений в фонды: пенсионный, обязательного медицинского и социального страхования;

– экспертных оценок (на основе этого метода обосновывается рост производительности труда с учётом фондовооруженности и интенсивности труда и другие показатели);

– математического моделирования, когда определяется зависимость численности работников от производительности труда, фондовооруженности и других показателей (необходимо, чтобы данные были сопоставимы и массив этих данных отражал складывающиеся тенденции и пропорции).

Основу плана по труду транспортной организации составляет планирование фонда оплаты труда.

Планирование фонда оплаты труда – это процесс аккумуляирования сумм, необходимых для выплат работникам автотранспортной организации зарплаты и других видов денежных вознаграждений. Плановый фонд оплаты труда включает плановые средства, направляемые:

– на оплату базовой части оплаты труда работников;

– осуществление всех видов стимулирующих и компенсирующих выплат;

– единовременную выплату на оздоровление;

– оказание работникам материальной помощи;

– средства на оплату труда работников, исполняющих обязанности (замещающих) временно отсутствующих работников в связи с предоставлением отпусков, повышением квалификации, переподготовкой (далее – работники, исполняющие обязанности временно отсутствующих работников).

Расчёт планового фонда оплаты труда транспортной организации на календарный год осуществляется на основании среднегодовой штатной численности работников.

Базовая часть оплаты труда работников транспортной организации в месяц определяется как сумма средств, полученных путём умножения базовой ставки на коэффициенты тарифных разрядов тарифной сетки (кратных размеров базовой ставки по профессиям рабочих) по каждой должности служащего

(профессии рабочего), включенной в штатное расписание на 1 января текущего года, и на количество штатных единиц по каждому наименованию должности служащего (профессии рабочего). Её расчёт на годовой период для транспортной организации выполнен в таблице 2.2.

Плановые средства на выплату базовой части оплаты труда работников в расчёте на планируемый календарный год исчисляются исходя из суммы окладов в месяц, умноженной на 12, и определяются по формуле

$$E_{\text{фот}}^{\text{баз}} = 12 (E_{\text{вод}}^{\text{баз}} + E_{\text{рем}}^{\text{баз}} + E_{\text{всп}}^{\text{баз}} + E_{\text{адм}}^{\text{баз}}), \quad (3.1)$$

где $E_{\text{вод}}^{\text{баз}}$ – базовая часть оплаты труда водителей в месяц; $E_{\text{рем}}^{\text{баз}}$ – базовая часть оплаты труда ремонтных рабочих в месяц; $E_{\text{всп}}^{\text{баз}}$ – базовая часть оплаты труда вспомогательных рабочих в месяц; $E_{\text{адм}}^{\text{баз}}$ – базовая часть оплаты труда административных работников в месяц.

Пример 3.1

Расчёт плановой потребности финансовых средств на выплату базовой части оплаты труда персонала

Исходные данные

Базовая часть оплаты труда в год, руб.:

- водители транспортных средств при выполнении перевозок: пассажирских – 1 205 033,8 (см. таблицу 2.3); грузовых – 902 216,9 (см. таблицу 2.5);
- ремонтные рабочие при выполнении перевозок: пассажирских – 52 363,6 (см. таблицу 2.3); грузовых – 902 216,9 (см. таблицу 2.5);
- вспомогательные работники (см. таблицу 2.6) – 1 828 089,4;
- административные работники (см. таблицу 2.7) – 95 640,3.

Порядок расчётов

Базовый фонд оплаты труда для транспортной организации составит, руб.:

$$1\,205\,033,8 + 902\,216,9 + 52\,363,6 + 902\,216,9 + 1\,828\,089,4 + 95\,640,3 = 4\,985\,560,9.$$

Плановые средства, необходимые на выплату стимулирующих и компенсирующих выплат,

$$E_{\text{фот}}^{\text{стим}} = E_{\text{вод}}^{\text{стим}} + E_{\text{рем}}^{\text{стим}} + E_{\text{всп}}^{\text{стим}} + E_{\text{адм}}^{\text{стим}}, \quad (3.2)$$

где $E_{\text{вод}}^{\text{стим}}$ – стимулирующие выплаты водителям в месяц; $E_{\text{рем}}^{\text{стим}}$ – стимулирующие выплаты ремонтным рабочим в месяц; $E_{\text{всп}}^{\text{стим}}$ – стимулирующие выплаты вспомогательным рабочим в месяц; $E_{\text{адм}}^{\text{стим}}$ – стимулирующие выплаты административным работникам в месяц.

Стимулирующие выплаты работникам транспортной организации различных квалификационных групп в месяц рассчитываются по формуле (2.3).

Пример 3.2

Расчёт плановой потребности финансовых средств на выплату стимулирующей части оплаты труда персонала

Исходные данные

Стимулирующая часть оплаты труда, руб.:

- водителей транспортных средств при выполнении перевозок: пассажирских – 1 152 286,6 (см. таблицу 2.3); грузовых – 845 633,5 (см. таблицу 2.5);
- ремонтных рабочих при выполнении перевозок: пассажирских – 64 255,7 (см. таблицу 2.3); грузовых – 845 633,5 (см. таблицу 2.5);
- вспомогательных работников (см. таблицу 2.6) – 140 259,6;
- административных работников (см. таблицу 2.7) – 239760,0.

Порядок расчётов

Суммарный фонд стимулирующих выплат персоналу автотранспортного предприятия, руб.

$$1\ 152\ 286,6 + 845\ 633,5 + 64\ 255,7 + 845\ 633,5 + 140\ 259,6 + 239760,0 = 3\ 287\ 828,9.$$

Суммарный фонд выплат персоналу автотранспортного предприятия, руб.:

$$4\ 985\ 560,8 + 3\ 287\ 828,9 = 8\ 273\ 389,7.$$

Единовременная выплата на оздоровление рассчитывается следующим образом:

$$E_{\text{фот}}^{\text{озд}} = \beta_{\text{фот}}^{\text{озд}} \cdot E_{\text{фот/мес}}^{\text{баз}}, \quad (3.3)$$

где $\beta_{\text{фот}}^{\text{озд}}$ – часть фонда оплаты труда на оздоровление персонала транспортной организации; $E_{\text{фот/мес}}^{\text{баз}}$ – фонд оплаты труда транспортной организации.

Финансовые средства на оказание материальной помощи

$$E_{\text{фот}}^{\text{мп}} = \mu_{\text{фот}}^{\text{мп}} \cdot E_{\text{фот/мес}}^{\text{баз}}, \quad (3.4)$$

где $\mu_{\text{фот}}^{\text{мп}}$ – часть фонда оплаты труда на оказание материальной помощи персоналу транспортной организации.

Финансовые средства на оплату отпускных

$$E_{\text{фот}}^{\text{отп}} = \varpi_{\text{фот}}^{\text{отп}} \cdot E_{\text{фот/мес}}^{\text{баз}}, \quad (3.5)$$

где $\varpi_{\text{фот}}^{\text{отп}}$ – часть фонда оплаты труда на оплату отпускных затрат персоналу транспортной организации.

Пример 3.3

Расчёт величины разовых выплат персоналу транспортной организации

Исходные данные

- часть месячного фонда оплаты труда – 0,05;
- доля финансовых средств на оказание материальной помощи – 0,03;
- фонд базовой оплаты труда персонала транспортной организации – 4 985 560,9 руб.;
- стимулирующие выплаты персоналу – 3 287 828,9 руб.;
- фонд оплаты труда персонала транспортной организации – 8 273 389,7 руб.

Порядок расчётов

а) плановое значение единовременной выплаты на оздоровление, руб.:

$$0,05 \cdot 8\,273\,389,7 = 413\,669,5;$$

б) плановое значение финансовых средств на оказание материальной помощи, руб.:

$$0,03 \cdot 8\,273\,389,7 = 248\,201,7;$$

в) объём финансовых средств на оплату отпускных равняется размеру месячной оплаты труда персонала (суммарно базовая и стимулирующие части), руб.

$$8\,273\,389,7 / 12 = 689\,449,1$$

$$\text{Итого: } 413\,669,5 + 248\,201,7 + 689\,449,1 = 1\,351\,320,3 \text{ руб.}$$

Всего средств, направляемых на оплату труда персонала, руб.:

$$8\,273\,389,7 + 1\,351\,320,3 = 9\,624\,710,0.$$

Отчисления в ФСЗН: $0,34 \cdot 8\,273\,389,7 = 2\,812\,952,5$ руб.

Страхование персонала: $0,018 \cdot 8\,273\,389,7 = 14\,892,1$ руб.

Суммарные затраты на оплату труда

$$9\,624\,710,0 + 2\,812\,952,5 + 14\,892,1 = 12\,452\,554,6 \text{ руб.}$$

Модель расчёта средств на оплату труда персонала транспортной организации приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Модель расчёта средств на оплату труда персонала транспортной организации

Показатель	Значение	
	за год	за месяц
Водители		
Базовая оплата:		
– водителей автобусов	1 205 033,76	100 419,48
– водителей автомобилей	902 216,88	75 184,74
<i>Итого</i>	2 107 250,64	175 604,22
Стимулирующие выплаты:		
– водителей автобусов	1 152 286,56	96 023,88
– водителей автомобилей	845 633,52	70 469,46
<i>Итого</i>	1 997 920,08	166 493,34
Всего	2 107 250,64	175 604,22
Ремонтные работники		
Базовая оплата:		
– по ремонту автобусов	64 255,68	5 354,64
– по ремонту автомобилей	845 633,52	70 469,46
<i>Итого</i>	909 889,20	75 824,10
В том числе стимулирующие выплаты:		
– по ремонту автобусов	64 255,68	5 354,64
– по ремонту автомобилей	845 633,52	70 469,46
<i>Итого</i>	909 889,20	75 824,10
Всего	909 889,20	75 824,10

Окончание таблицы 3.1

Показатель	Значение	
	за год	за месяц
Вспомогательные работники:		
– базовая оплата	95 640,26	7 970,02
– стимулирующие выплаты	239 760,00	19 980,00
<i>Итого</i>	335 400,26	27 950,02
Административные работники:		
– базовая оплата	95 640,26	7 970,02
– стимулирующие выплаты	239 760,00	19 980,00
<i>Итого</i>	335 400,26	27 950,02
Фонд оплаты труда, всего	8 228 698,42	685 724,87
В том числе		
– базовая оплата	4 940 869,54	411 739,13
– стимулирующие выплаты	3 287 828,88	273 985,74
Единоразовые выплаты:		
– на оздоровление	413 669,48	34 472,46
– на оказание материальной помощи	248 201,69	20 683,47
– оплата отпускных	689 449,14	57 454,10
<i>Итого</i>	1 351 320,32	112 610,03
Оплата труда, всего:	9 580 018,74	798 334,90
Фонд социальной защиты населения	2 812 952,49	234 412,71
Отчисления в БРСУП «Белгосстах»	14 892,10	1 241,01
Финансовые ресурсы на оплату труда, всего	12 407 863,34	1 033 988,61

Оцениваются финансовые возможности транспортной организации

$$E_{\text{фот}}^{\text{пл}} \leq E_{\text{фот}}^{\text{рес}}, \quad (3.6)$$

где $E_{\text{фот}}^{\text{рес}}$ – ресурсы, направляемые на оплату труда персонала транспортной организации,

$$E_{\text{фот}}^{\text{рес}} + E_{\text{фсзн}}^{\text{рес}} = \sum_{i=1}^N D_k^{\text{то}} - \sum_{i=1}^N E_i^{\text{пп}} - \sum_{i=1}^N E_i^{\text{но}}, \quad (3.7)$$

где $E_{\text{фсзн}}^{\text{рес}}$ – отчисления в фонд социальной защиты населения; $D_k^{\text{то}}$ – доходы транспортной организации от выполнения j -го вида деятельности; $E_i^{\text{пп}}$ –

производственные расходы транспортной организации; E_i^{HO} – налоги, сборы и отчисления, уплачиваемые автотранспортной организацией,

$$E_{\text{фсзн}}^{\text{рес}} = \beta_{\text{фсзн}}^{\text{фот}} \cdot E_{\text{фот}}^{\text{рес}}, \quad (3.8)$$

где $\beta_{\text{фсзн}}^{\text{фот}}$ – нормативный коэффициент отчислений в фонд социальной защиты населения.

Доходы транспортной организации

$$\sum D_k^{\text{TO}} = D_{\text{гр}}^{\text{TO}} + D_{\text{пс}}^{\text{TO}} + D_{\text{ив}}^{\text{TO}}, \quad (3.9)$$

где D_k^{TO} , $D_{\text{пс}}^{\text{TO}}$, $D_{\text{ив}}^{\text{TO}}$ – доходы транспортной организации от перевозок грузов, пассажиров и иных видов деятельности.

Налоги, сборы и отчисления, уплачиваемые автотранспортной организацией,

$$E_i^{\text{HO}} = \eta_{\text{ппр}}^{\text{гр}} + \eta_{\text{ндс}}^{\text{гр}} + \eta_{\text{зем}}^{\text{гр}} + \eta_{\text{недв}}^{\text{гр}} + \eta_{\text{пош}}^{\text{гр}} + \eta_{\text{нпр}}^{\text{гр}} + \eta_{\text{про}}^{\text{гр}}, \quad (3.10)$$

где $\eta_{\text{ппр}}^{\text{гр}}$ – налог на прибыль; $\eta_{\text{ндс}}^{\text{гр}}$ – на добавленную стоимость; $\eta_{\text{зем}}^{\text{гр}}$ – земельный; $\eta_{\text{недв}}^{\text{гр}}$ – на недвижимость; $\eta_{\text{пош}}^{\text{гр}}$ – пошлины и другие платежи; $\eta_{\text{нпр}}^{\text{гр}}$ – налоги, включаемые в затраты на производство; $\eta_{\text{про}}^{\text{гр}}$ – природоохранного назначения (экологический сбор за выбросы вредных веществ от мобильных и стационарных источников).

Пример 3.4

Оценка финансовых возможностей транспортной организации по обеспечению планового фонда оплаты труда

Исходные данные:

а) доходы транспортной организации рассчитываются по формуле (3.9), млн руб.:

– от перевозок пассажиров – 561,6;

– грузовых перевозок – 184,4;

– иных видов деятельности: при перевозках грузов – 22,1; пассажиров – 39,3.

Суммарно: 807,39 млн руб.

б) производственные расходы, тыс. руб.:

– от перевозок пассажиров – 113 174,6;

– от грузовых перевозок – 365 940,0;

– иные виды деятельности – 31 089,3.

Итого: 510 203,93.

в) налоги, сборы и отчисления, тыс. руб. – 66 128,0;

г) расходы на оплату труда, тыс. руб. – 81 632,63.

Всего: расходов, млн руб.:

$(510\,203,93 + 66\,128,0 + 81\,632,63) / 1000 = 657,97$.

Баланс финансовой деятельности автотранспортного предприятия составит

$807,39 - 657,97 = 149,42$ млн руб.

Модель формирования возможностей транспортной организации по обеспечению планового фонда оплаты труда приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Модель формирования возможностей транспортной организации по обеспечению планового фонда оплаты труда

Показатель	Вид сообщения				Всего
	городское	пригородное	междугородное	международное	
Объём перевозок:					
– пассажиров	4 811,5	1 726,4	136,7	71,9	6 746,6
– грузов	21,9	142,3	27,1	34,7	226,1
– пассажиро-километров		88 048,2	48 111,4	54 026,9	190 186,5
– тонно-километров		5 977,2	11 165,6	29 222,5	46 365,3
Доходы, млн руб.:					
– от перевозок:					
- пассажиров	3,85	148,80	154,44	254,47	561,6
- грузов	0,82	10,10	35,84	137,64	184,4
– от иных видов деятельности:					
- при выполнении грузовых перевозок	0,10	1,21	4,30	16,52	22,1
- при выполнении пассажирских перевозок	0,27	10,42	10,81	17,81	39,3
<i>Итого</i>	<i>5,03</i>	<i>170,53</i>	<i>205,39</i>	<i>426,43</i>	<i>807,39</i>
Производственные расходы, тыс. руб.:					
– на перевозки:					
- грузов	2 849,21	98 214,32	104 437,21	160 439,27	365 940,0
- пассажиров	816,53	8 101,26	35 841,61	68 415,21	113 174,6
– на иные виды деятельности	203,10	9 135,46	10 561,66	11 189,08	31 089,3
<i>Итого</i>	<i>3 868,84</i>	<i>115 451,04</i>	<i>150 840,48</i>	<i>240 043,56</i>	<i>510 203,93</i>
Налоги, сборы и отчисления, тыс. руб.	176,03	15 035,92	19 642,13	31 273,89	66 128,0
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	–	–	–	–	81 632,63
<i>Итого</i>	–	–	–	–	657,96
Баланс, млн руб.	–	–	–	–	149,42

Оцениваются финансовые возможности транспортной организации по обеспечению планового фонда оплаты труда – 81 632,63 тыс. руб.

Получен профицит средств, направляемых на оплату труда персонала транспортной организации, за базовый период в размере: $0,16 \cdot 149,42 = 71,91$ млн руб.

Полученный результат включается в план по труду.

3.2 Планирование потребности предприятия в рабочей силе и источников комплектования кадров

Планирование потребности предприятия в рабочей силе связано с численностью работников различных квалификационных групп, необходимой для выполнения заданного объёма перевозок. Для формирования плана комплектования кадров важное значение имеет равномерность распределения требуемой численности персонала внутри планового периода. При наличии фактической среднесписочной численности работников на начало планового периода она рассчитывается с учётом изменения объёмов транспортной работы (перевозок).

При этом в плановом задании также учитывается дополнительная потребность в работниках, необходимых для замены выбывших по причинам текучести и по уважительным причинам. В течение года списочный состав постоянно изменяется, поэтому при планировании показатели численности персонала определяются по среднесписочной численности (в расчёт принимается сумма списочной численности персонала за все календарные дни).

Другой аспект проблемы определения потребности в кадрах – планирование численности в профессиональном разрезе (по квалификационным группам). Такие расчёты могут предшествовать определению численности рабочих, когда она рассчитывается как сумма численности по отдельным профессиональным группам. При планировании комплектования рабочих и других категорий персонала используется балансовый метод, позволяющий увязать потребность в работниках с источниками пополнения кадров.

Обеспеченность транспортной организации трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников в базисном периоде по категориям и профессиям с плановой потребностью:

$$A_i^{\text{баз}} \leq A_i^{\text{пл}}, \quad (3.11)$$

где $A_i^{\text{баз}}$ – среднесписочная численность работников i -й квалификационной группы за базовый период; $A_i^{\text{пл}}$ – среднесписочная численность работников i -й квалификационной группы за плановый период:

$$A_i^{\text{пл}} = A_i^{\text{баз}} (1 - \gamma_{\text{выб}}^{\text{пл}} + \alpha_{\text{пр}}^{\text{пл}}) \omega_{\text{тк}}^{\text{пл}} \nu_{\text{тр}}^{\text{пл}}, \quad (3.12)$$

где $\gamma_{\text{выб}}^{\text{пл}}$ – коэффициент выбытия кадров рассчитывается отношением количества уволенных работников за анализируемый период к их среднесписочной численности за тот же период; $\alpha_{\text{пр}}^{\text{пл}}$ – коэффициент приёма кадров определяется отношением количества принятых работников за анализируемый период к их среднесписочной численности за тот же период; $\omega_{\text{тк}}^{\text{пл}}$ – коэффициент текучести кадров, рассчитывается делением количества работников транспортной организации, уволенных по неплановым причинам, на их среднесписочное количество за

тот же; $v_{\text{тр}}^{\text{пл}}$ – темп изменения объёма перевозок, выполняемых транспортной организацией, рассчитывается делением планового объёма перевозок к его базовому значению.

Пример 3.5

Расчёт потребности автотранспортного предприятия в трудовых ресурсах

Исходные данные:

- а) среднесписочная численность, чел.:
- водителей: автобусов – 160; автомобилей – 149;
 - ремонтных рабочих: автобусов – 6; автомобилей – 33;
 - вспомогательных работников – 92;
 - административных работников – 34;
- б) коэффициент выбытия кадров:
- водителей: автобусов – 0,18; автомобилей – 0,14;
 - ремонтных рабочих: автобусов – 0,21; автомобилей – 0,19;
 - вспомогательных работников – 0,11;
 - административных работников – 0,07;
- в) коэффициент приёма кадров:
- водителей: автобусов – 0,19; автомобилей – 0,16;
 - ремонтных рабочих: автобусов – 0,23; автомобилей – 0,21;
 - вспомогательных работников – 0,09;
 - административных работников – 0,06;
- г) коэффициент текучести кадров:
- водителей: автобусов – 0,24; автомобилей – 0,28;
 - ремонтных рабочих: автобусов – 0,27; автомобилей – 0,31;
 - вспомогательных работников – 0,06;
 - административных работников – 0,04;
- д) темп изменения объёма перевозок: пассажиров – 0,97; грузов – 1,08; среднее по организации – 1,025.

Порядок расчётов

Расчёт баланса трудовых ресурсов (ставок):

а) водителей:

- автобусов: $160 \cdot (1 - 0,18 + 0,19) \cdot 0,24 \cdot 0,97 = 37,6$;
- автомобилей: $149 \cdot (1 - 0,14 + 0,16) \cdot 0,28 \cdot 1,08 = 45,8$;
- суммарно: $37,6 + 45,8 = 83,4$;

б) ремонтных рабочих:

- автобусов: $33 \cdot (1 - 0,21 + 0,23) \cdot 0,27 \cdot 0,97 = 1,7$;
- автомобилей: $33 \cdot (1 - 0,19 + 0,21) \cdot 0,31 \cdot 1,08 = 11,3$;
- суммарно: $1,7 + 11,3 = 13,0$;

в) вспомогательных работников: $93 \cdot (1 - 0,11 + 0,09) \cdot 0,06 \cdot 1,025 = 5,5$;

г) административных работников: $31 \cdot (1 - 0,07 + 0,06) \cdot 0,04 \cdot 1,025 = 8,7$.

Итого баланс трудовых ресурсов: $83,4 + 13,0 + 5,5 + 8,7 = 110,4$.

Модель расчёта показателей плана по персоналу автотранспортной организации приведена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Модель расчёта плана по персоналу автотранспортной организации

Показатель	Значение		
	перевозки пассажиров	перевозки грузов	всего
Среднесписочная численность, чел.:			
– водителей	160	149	308,5
– ремонтных рабочих	6	33	39,6
– вспомогательных работников	–	–	91,5
– административных работников	–	–	34,2
<i>Итого</i>	–	–	473,9
Коэффициент выбытия кадров :			
– водителей	0,18	0	–
– ремонтных рабочих	0,21	0,19	–
– вспомогательных работников	–	–	0,11
– административных работников	–	–	0,07
Коэффициент приема кадров:			
– водителей	0,19	0,16	–
– ремонтных рабочих	0,23	0,21	–
– вспомогательных работников	–	–	0,09
– административных работников	–	–	0,06
Коэффициент текучести кадров:			
– водителей	0,24	0,28	–
– ремонтных рабочих	0,27	0,31	–
– вспомогательных работников	–	–	0,06
– административных работников	–	–	0,04
Темп изменения объёма перевозок	0,97	1,08	1,025
Расчет плана по персоналу, чел.:			
– водителей	38	45,8	83,4
– ремонтных рабочих	1,7	11,3	13,0
– вспомогательных работников	–	–	5,5
– административных работников	–	–	8,7
<i>Итого</i>	–	–	110,7

В соответствии с расчётами плановая потребность в трудовых ресурсах автотранспортной организации увеличивается на 110,7 ед. При этом:

1 Увеличивается плановая численность, чел.:

а) водителей на 83,4;

б) ремонтных рабочих на 13;

в) вспомогательных работников на 5,5;

г) административных работников на 8,7.

2 Принимается за основу план по труду для транспортной организации:

а) штатное расписание, чел.:

– водителей – 225;

– ремонтных рабочих – 27;

– вспомогательных работников – 86;

– административных работников – 32.

Итого: 370.

б) финансирование персонала, руб.:

– водителей – 175 604,22;

– ремонтных рабочих – 75 824,10;

– вспомогательных работников – 164 029,09;

– административных работников – 27 950,02.

Итого: 685 724,87.

Контрольные вопросы

1 Основные задачи плана по труду.

2 Показатели плана по труду и заработной плате.

3 Разделы плана по труду и заработной плате.

4 Расчёт базовой части заработной платы.

5 Расчёт стимулирующих выплат.

6 Правовые документы, регламентирующие использование трудовых ресурсов.

7 Основные методы планирования показателей по труду и заработной плате.

8 Плановые средства, включаемые в плановый фонд оплаты труда.

9 Обеспеченность транспортной организации трудовыми ресурсами.

10 Модель расчёта показателей плана по персоналу автотранспортной организации.

4 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

4.1 Методы расчёта производительности труда

Общепринятое понятие производительности труда в области транспортной деятельности предусматривает его измерение количеством транспортной работы, приходящейся на одного работника, отнесенного на среднесписочный персонал транспортной организации. Обратная величина производительности труда – трудоёмкость выполнения работ, которая измеряется количеством времени, затрачиваемым на единицу произведенной транспортной работы. Для транспортной отрасли это не всегда является приемлемым, так как при производстве транспортных услуг участвуют отраслевые подразделения транспортной организации, имеющие различные эксплуатационные показатели.

1 В зависимости от перевозчиков и видов перевозок эксплуатационные показатели включают:

а) для пассажирских перевозок: количество пассажиро-километров (международные, междугородные и пригородные перевозки); количество перевезенных пассажиров (городские перевозки);

б) для грузовых перевозок: транспортные услуги в тонно-километрах; количество перевезенных тонн грузов; логистические и экспедиторские услуги – количество отправленных и погруженных тонн грузов.

2 Эксплуатационные показатели по транспортным средствам включают (автомобили, автобусы, электротранспорт):

3 Эксплуатационные показатели по использованию транспортной инфраструктуры включают:

а) платные автомагистрали; автомобильные дороги различного уровня, улично-дорожная сеть в городах (автодорожная инфраструктура);

б) объекты придорожного сервиса;

в) предприятия вокзального сервиса и выполнения начально-конечных операций (при выполнении пассажирских перевозок).

Изменение производительности труда связано с ускорением оборачиваемости оборотных средств, которая может быть достигнута за счёт использования следующих факторов:

– опережающий темп роста объёмов предоставления транспортных услуг по сравнению с темпом роста оборотных средств;

- совершенствование системы снабжения и сбыта;
- снижение материалоёмкости и энергоёмкости услуг;
- повышение качества транспортных услуг и их конкурентоспособности;
- сокращение длительности производственного цикла при формировании транспортной услуги.

При этом следует учитывать, что под ростом производительности труда подразумевается экономия затрат труда (рабочего времени) на подготовку единицы транспортной услуги или дополнительное количество произведённых услуг в единицу времени, что непосредственно влияет на повышение эффективности производства, так как в одном случае сокращаются текущие издержки на производство транспортных услуг по статье «Заработная плата основных производственных рабочих», а в другом – в единицу времени производится больше транспортных услуг [9].

Использование удельного значения объёмного показателя транспортной деятельности хорошо отражает производительность труда в целом по итоговому показателю. Однако оно не позволяет определить производительность труда в структурных подразделениях. В результате сложно оценить эффективность использования трудовых ресурсов в каждом подразделении, что является важным при обеспечении социальных гарантий доходов персонала в структурных подразделениях.

Метод измерения производительности труда персонала зависит от использования единиц измерения объёма произведённой транспортной продукции [34].

Натуральный метод. Объём произведённых транспортных услуг, выраженный в натуральных показателях, относится к среднесписочной численности персонала транспортной организации. Метод применяется в случаях, когда транспортные услуги имеют одинаковое назначение, но различаются по функциональному признаку (грузовые или пассажирские перевозки, транспортно-логистические услуги). Практические возможности использования натурального метода на транспорте крайне ограничены, так как транспортные организации оказывают разнородные транспортные услуги: перевозки грузов и пассажиров, экспедиторские услуги, бортовое и стационарное питание пассажиров, подсобно-вспомогательная деятельность, дополнительные услуги клиентам транспорта. При расчётах используется обобщающий показатель – приведённый тонно-километр.

Трудовой метод. Объём транспортных услуг оценивается в единицах затрат рабочего времени (нормо-часов) на их единицу, а затем относится к фактически отработанному времени. При использовании этого метода устанавливается прямая связь между объёмом транспортных услуг и затратами труда на их производство. Трудовой метод может применяться ко всем видам транспортной деятельности.

Стоимостный метод. Стоимость произведённой продукции относится к отработанному времени либо среднесписочной численности работников

транспортной организации. Этот метод обеспечивает возможность соизмерения разнородного объёма транспортных услуг с затратами на их предоставление в масштабе транспортной организации, отдельных квалификационных групп её сотрудников, имеющих отношение к стоимостным параметрам производимых транспортных услуг.

Метод применяется на всех этапах сводного планирования и учёта, как в отраслевом, так и в территориальном разрезах.

Метод доходности среднесписочного персонала транспортной организации предусматривает отнесение доходов персонала по всем видам транспортной деятельности на среднесписочную численность персонала транспортного предприятия и по его квалификационным группам. В странах с устойчивой экономикой учитываются доходы персонала, к которым отнесены фонд оплаты труда и социальные отчисления в ФСЗН и в ПИРУП «Белгосстрах».

При этом следует учитывать специфику доходов, получаемых в странах СНГ (постсоветского пространства) и в странах с устоявшейся экономикой:

а) в странах постсоветского пространства в доходы персонала включаются затраты на его оплату труда, отчисления в фонд социальной защиты населения (34 %), пенсионный фонд (1 %), другие фонды (в зависимости от специфики государства). В то же время выплаты работникам из прибыли также облагаются данными начислениями и их можно относить в доход работника или служащего;

б) в странах с устоявшейся экономикой другая специфика: работнику выдается так называемый доход. После его получения работник самостоятельно осуществляет отчисления в фонды социального назначения на собственный именной индивидуальный счёт в банке (обычно не более 13–16 %). При этом существенным недостатком является система налогообложения, базой, которого является весь доход и дивиденды социального накопления.

4.2 Натуральный метод расчёта производительности труда

Расчёт производительности труда персонала транспортных организаций в натуральных показателях выполняется для каждой квалификационной группы работников:

– для административного и вспомогательного персонала – в приведенных тонно-километрах, приходящихся на одного сотрудника;

– для водителей и ремонтных работников: 1) по величине пробега транспортных средств; 2) по величине затрат времени персонала на выполнение технологии перевозочного процесса и ремонта транспортных средств.

Производительность труда среднесписочного персонала транспортной организации

$$\omega_{\text{то}} = \frac{\sum_{j=1}^J W_j}{\sum_{k=1}^K A_k}, \quad (4.1)$$

где W_j – объём транспортной работы, выполняемый транспортной организацией за учётный период по j -му виду транспортной деятельности (приведенные тонно-километры); A_k – среднесписочная численность работников транспортной организации.

Объём транспортной работы, рассматриваемый при расчёте производительности труда в целом для транспортной организации,

$$\sum_{j=1}^J W_j = \alpha_{\text{пс}} \sum_{k=1}^K (Al)_k + \sum_{k=1}^K (Pl)_k, \quad (4.2)$$

где $\alpha_{\text{пс}}$ – коэффициент приведения эксплуатационных показателей на транспорте, $\alpha_{\text{пс}} = 0,4$; $(Al)_k$ – пассажиро-километры k -го вида сообщения; $(Pl)_k$ – тонно-километры k -го вида сообщения;

Для квалификационных групп транспортной организации производительность труда персонала в приведенных величинах рассчитывается следующим образом [41]:

– административный персонал –

$$\omega_{\text{адм}} = \frac{\sum_{j=1}^J W_j}{A_{\text{адм}}}; \quad (4.3)$$

– вспомогательный персонал –

$$\omega_{\text{всп}} = \frac{\sum_{j=1}^J W_j}{A_{\text{всп}}}, \quad (4.4)$$

где $A_{\text{адм}}$, $A_{\text{всп}}$ – среднесписочная численность административного и вспомогательного персонала по квалификационным группам.

Пример 4.1

Расчёт производительности труда среднесписочной численности персонала автотранспортной организации, выполняющей грузовые и пассажирские перевозки

Исходные данные:

а) объёмные показатели:

– пассажиро-километры, тыс. – 107 235,53;

– тонно-километры, тыс. – 25 643,55;

б) среднесписочный персонал, чел.:

– административный: 25,5;

– вспомогательный – 86;

в) водители: автобусов – 122,36; автомобилей – 102,73;

г) рабочие по ремонту: автобусов – 5; автомобилей – 22.

Общий среднесписочный персонал автотранспортной организации – 363,2.

Расчётные данные

Расчёт производительности труда:

а) приведенные тонно-километры: $0,4 \cdot 107\,235,53 + 25\,643,55 = 68\,537,76$;

б) производительность труда среднесписочного персонала:

– по транспортной организации в целом, тыс. прив. т-км:

$68\,537,76 / 363,2 = 177,71$;

– административного персонала: $68\,537,76 / 25,5 = 2\,682,89$;

– вспомогательного персонала: $68\,537,76 / 86 = 796,96$.

Расчёт производительности труда водителей транспортной организации рассчитывается эксплуатационным измерителем:

по эффективности использования транспортных средств (объёмному финансово-образующему показателю):

– водители автобусов –

$$\omega_{\text{вод}}^{\text{пс}} = \frac{0,4 \sum_{k=1}^K (AI)_k}{A_{\text{вод}}^{\text{пас}}}, \quad (4.5)$$

– водители автомобилей –

$$\omega_{\text{вод}}^{\text{гр}} = \frac{\sum_{k=1}^K (PI)_k}{A_{\text{вод}}^{\text{гр}}}, \quad (4.6)$$

по количеству приведенных тонно-километров:

$$\omega_{\text{то}}^{\text{вод}} = \frac{\sum_{j=1}^J W_j}{A_{\text{вод}}^{\text{пас}} + A_{\text{вод}}^{\text{гр}}}. \quad (4.7)$$

по величине пробега транспортных средств, относимой на одного водителя:

– водители автобусов –

$$\omega_{\text{вод}}^{\text{пс}} = \frac{\sum_{k=1}^K (nS_{\text{ав}}^{\text{пс}})_k}{A_{\text{вод}}^{\text{пс}}}, \quad (4.8)$$

– водители автомобилей –

$$\omega_{\text{вод}}^{\text{ГР}} = \frac{\sum_{k=1}^K (nS_{\text{ав}}^{\text{ГР}})_k}{A_{\text{вод}}^{\text{ГР}}}, \quad (4.9)$$

где $(nS_{\text{ав}}^{\text{пс}})_k$, $(nS_{\text{ав}}^{\text{ГР}})_k$ – автобусо- и автомобиле-километры; $A_{\text{вод}}^{\text{пс}}$, $A_{\text{вод}}^{\text{ГР}}$ – среднесписочная численность водителей автобусов и автомобилей.

Пример 4.2

Расчёт производительности труда водителей автотранспортной организации, выполняющей грузовые и пассажирские перевозки

Исходные данные:

а) объёмные показатели, тыс.:

- приведенные тонно-километры – 68 537,76;
- пассажиро-километры – 107 235,53;
- тонно-километры – 25 643,55;
- автобусо-километры – 1 687 833,11;
- автомобиле-километры – 4093,34;

б) среднесписочный персонал водителей, чел.:

- автобусов – 122,36;
- автомобилей – 102,73.

Расчётные данные

Расчёт производительности труда водителей:

а) по объёмному показателю:

- водителей автобусов, тыс. пасс.·км / чел.: $107\,235,53 / 122,36 = 876,40$;
- водителей автомобилей тыс. т·км / чел.: $25\,643,55 / 102,73 = 249,62$;
- по всем видам перевозок, тыс. прив. т·км: $68\,537,76 / (122,36 + 102,73) = 304,49$;

б) по функциональному показателю:

- пробегу автобусов, тыс. км / чел.: $5\,865\,369,99 / 122,36 / 1000 = 13,79$;
- пробегу автомобилей, тыс. км / чел.: $4\,093\,336 / 102,73 / 1000 = 39,85$;
- по всем видам транспортных средств, тыс. км:
 $(5\,865\,369,99 + 4\,093\,336) / (122,36 + 102,73) = 25,68$.

Расчёт производительности труда ремонтных рабочих автотранспортной организации осуществляется по эксплуатационным измерителям:

а) по удельному финансово-образующему показателю:

– по пассажирским перевозкам –

$$\omega_{\text{рем}}^{\text{пс}} = \frac{0,4 \sum_{k=1}^K (AI)_k}{A_{\text{рем}}^{\text{пс}}}, \quad (4.10)$$

– по грузовым перевозкам –

$$\omega_{\text{рем}}^{\text{гр}} = \frac{\sum_{k=1}^K (Pl)_k}{A_{\text{рем}}^{\text{гр}}}, \quad (4.11)$$

б) по величине пробега транспортных средств:

– автобусов –

$$\omega_{\text{рем}}^{\text{пс}} = \frac{\sum_{k=1}^K (nS_{\text{ав}}^{\text{пс}})_k}{A_{\text{рем}}^{\text{пс}}}, \quad (4.12)$$

– автомобилей –

$$\omega_{\text{рем}}^{\text{гр}} = \frac{\sum_{k=1}^K (nS_{\text{ав}}^{\text{гр}})_k}{A_{\text{рем}}^{\text{гр}}}, \quad (4.13)$$

где $(nS_{\text{ав}}^{\text{пс}})_k$, $(nS_{\text{ав}}^{\text{гр}})_k$ – автобусо- и автомобиле-километры; $A_{\text{рем}}^{\text{пс}}$, $A_{\text{рем}}^{\text{гр}}$ – среднесписочная численность ремонтных работников, занятых на техническом обслуживании автобусов и автомобилей;

в) по величине приведенных тонно-километров:

$$\omega_{\text{то}}^{\text{рем}} = \frac{\sum_{j=1}^J W_j}{A_{\text{рем}}^{\text{пас}} + A_{\text{рем}}^{\text{гр}}}. \quad (4.14)$$

Пример 4.3

Расчёт производительности труда ремонтных работников автотранспортной организации, выполняющей грузовые и пассажирские перевозки

Исходные данные:

а) объёмные показатели принимаются из примера 4.1:

– приведенные тонно-километры, тыс.: 68 537,76;

– пассажиро-километры: 107 235,53;

– тонно-километры: 25 643,55;

– автобусо-километры: 5865 370;

– автомобиле-километры: 4093 336;

б) среднесписочная численность ремонтных работников по обслуживанию транспортных средств, чел.: автобусов – 5; автомобилей – 22.

Расчётные данные

Расчёт производительности труда ремонтных работников:

а) по финансово-образующему показателю:

– пассажирских перевозок тыс. пасс-км / чел.: $107\,235,53 / 5 = 21\,447,106$;

– грузовых перевозок тыс. т-км / чел.: $25\,643,55 / 22 = 1165,62$;

– по всем видам перевозок, тыс. приведенные т-км: $68\,537,76 / (5 + 22) = 2538,44$;

б) по функциональному показателю (пробегу транспортных средств):

– пробег автобусов, тыс. км / чел.: $5\ 865\ 369,99 / 5 / 1000 = 1173,07$;

– пробег автомобилей, тыс. км / чел.: $4\ 093\ 336 / 22 / 1000 = 186,06$;

– по всем видам перевозок, тыс. км: $68\ 537,76 / (5 + 22) = 2538,44$.

Модель расчёта производительности труда среднесписочного персонала автотранспортной организации по объёмному показателю приведена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Модель расчёта производительности труда персонала автотранспортной организации по объёмному показателю

Показатель	Значение
<i>Исходные данные</i>	
Пассажиро-километры, тыс.	107 235,53
Тонно-километры, тыс.	25 643,55
Автобусо-километры	1 687 833,11
Автомобиле-километры	4 093 336,00
Среднесписочный персонал, чел.	111,55
В том числе:	
– административный	25,50
– вспомогательный	86,00
– водители:	225,09
- автобусов	122,36
- автомобилей	102,73
– ремонтные рабочие:	27
- автобусов	5
- автомобилей	22
Среднесписочный персонал транспортной организации, чел.	363,2
<i>Расчётные данные</i>	
Приведенные тонно-километры, тыс.	68 537,76
Производительность труда, т-км/чел.:	
– транспортной организации	188,72
– административного персонала	2 682,89
– вспомогательного персонала	796,96
Водители:	
– по финансовообразующему показателю:	
- все виды перевозок, прив. т-км	304,49
- грузовые перевозки, т-км/чел.	249,62
- пассажирские перевозки, пас-км/чел.	876,40
– по пробегу транспортных средств:	
- всех видов	25,68
- автомобилей, тыс. км/чел.	39,85
- автобусов, тыс. км/чел.	13,79
Ремонтные рабочие:	
– по финансовообразующему показателю:	2 582,67
- все виды перевозок, прив. т-км	2 582,67
- грузовые перевозки, т-км/чел.	23 049,69
- пассажирские перевозки, пасс.-км/чел.	1 171,73

Окончание таблицы 4.1

Показатель	Значение
– по пробегу транспортных средств:	217,85
- всех видов	362,79
- автомобилей, тыс. км/чел.	187,04
- автобусов, тыс. км/чел.	25,68

Выполняется сравнительное схематическое представление производительности труда среднесписочного персонала автотранспортной организации (рисунок 4.1)

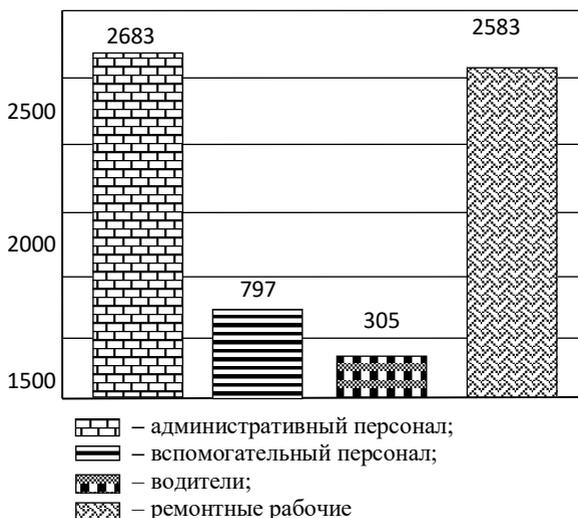


Рисунок 4.1 – Распределение производительности труда, рассчитанной натуральным методом

Из диаграмм, приведенных на рисунке 4.1, видно, что производительность труда, рассчитанная по объёмному показателю, максимальная у административно-вспомогательного персонала и ремонтных рабочих. По результатам аппроксимации выводится сглаживающая функция

$$f_W = -20,265 \omega_{\text{То}}^2 + 77,425 \omega_{\text{То}} + 692,74.$$

Полученная функция используется в интегральных расчётах производительности труда (подраздел 4.4).

4.3 Расчёт производительности труда персонала по методу доходности

Расчёт производительности труда в денежных единицах (по методу доходности персонала), приходящихся на одного работника за учётный период,

$$\varphi = \frac{\sum_{m=1}^M F_m^{\text{ТП}}}{\sum_{m=1}^M A_m^{\text{ТП}}}, \quad (4.15)$$

где $F_m^{\text{ТП}}$ – денежная оценка трудоёмкости персонала (при выполнении технологических операций перевозочного процесса определяется сумма фонда оплаты труда и начислений на него); $A_m^{\text{ТП}}$ – среднесписочная численность работников транспортной организации или её структурного подразделения, для которого выполняется расчёт производительности труда в денежных единицах.

Производительность труда персонала, рассчитанная по финансовому показателю его доходности, рассматривается также по квалификационным группам персонала транспортной организации.

Производительность труда среднесписочного персонала, которая рассчитывается по финансовому показателю:

– транспортной организации в целом –

$$\varphi_{\text{ТО}} = \frac{\sum_{k=1}^K F_k + F_{\text{ФСЗН}}^{\text{ТО}}}{\sum_{k=1}^K A_k}; \quad (4.16)$$

где F_k – объём фонда оплаты труда персонала транспортной организации за учётный период по k -й квалификационной группе сотрудников; $F_{\text{ФСЗН}}^{\text{ТО}}$ – отчисление транспортной организации в фонд социальной защиты населения; A_k – среднесписочная численность работников транспортной организации по k -й квалификационной группе;

– административного персонала транспортной организации –

$$\varphi_{\text{адм}} = \frac{F_{\text{адм}} + F_{\text{ФСЗН}}^{\text{адм}}}{A_{\text{адм}}}; \quad (4.17)$$

где $F_{\text{адм}}$ – фонд оплаты труда административного персонала транспортной организации за учётный период; $A_{\text{адм}}$ – среднесписочная численность административного персонала транспортной организации;

– вспомогательного персонала транспортной организации –

$$f_{\text{всп}} = \frac{F_{\text{всп}} + F_{\text{ФСЗН}}^{\text{всп}}}{A_{\text{всп}}}; \quad (4.18)$$

где $F_{\text{всп}}$ – фонд оплаты труда вспомогательного персонала транспортной организации за учётный период; $A_{\text{всп}}$ – среднесписочная численность вспомогательного персонала транспортной организации;
– ремонтного персонала транспортной организации –

$$\varphi_{\text{рем}} = \frac{F_{\text{рем}} + F_{\text{ФСЗН}}^{\text{рем}}}{A_{\text{рем}}}; \quad (4.19)$$

где $F_{\text{рем}}$ – фонд оплаты труда ремонтного персонала транспортной организации за учётный период; $A_{\text{рем}}$ – среднесписочная численность ремонтного персонала транспортной организации;
– водителей транспортной организации –

$$\varphi_{\text{вод}} = \frac{F_{\text{вод}} + F_{\text{ФСЗН}}^{\text{вод}}}{A_{\text{вод}}}; \quad (4.20)$$

где $F_{\text{вод}}$ – фонд оплаты труда ремонтного персонала транспортной организации за учётный период; $A_{\text{вод}}$ – среднесписочная численность ремонтного персонала транспортной организации.

Пример 4.4

Расчёт производительности труда персонала автотранспортной организации по методу его доходности

Исходные данные:

- а) среднесписочный персонал, чел.:
- административного: 25,5;
 - вспомогательного – 86;
 - водителей: автобусов – 122,36; автомобилей – 102,73;
 - рабочих по ремонту: автобусов – 5; автомобилей – 22.
- б) фонд оплаты персонала, руб.:
- административный – 452 555,35;
 - вспомогательный – 2 345 356,62;
 - ремонтные рабочие – 337 006,27;
 - водители – 3 376 438,62;
 - всего по транспортной организации – 6 511 356,86.

Порядок расчётов:

- а) ФСЗН персонала:
- административного – $0,34 \cdot 452 555,35 = 153 868,82$;

– вспомогательного – $0,34 \cdot 2\,345\,356,62 = 797\,421,25$;
– ремонтных рабочих – $0,34 \cdot 337\,006,27 = 114\,582,13$;
– водителей – $0,34 \cdot 3\,376\,438,62 = 1\,147\,989,13$;
– транспортной организации – $0,34 \cdot 6\,511\,356,86 = 2\,213\,861,34$;
б) суммы по обязательному страхованию РУП «Белгосстрах»:
– административного – $0,018 \cdot 452\,555,35 = 8146,00$;
– вспомогательного – $0,024 \cdot 2\,345\,356,62 = 42\,216,42$;
– ремонтных рабочих – $0,024 \cdot 337\,006,27 = 8088,15$;
– водителей – $0,06 \cdot 580542,55 = 81\,034,53$;
– транспортной организации – $0,018 \cdot 6\,511\,356,86 = 139\,485,09$;
в) производительность труда персонала в денежных показателях, руб.:
– административного – $(452\,555,35 + 153\,868,82 + 8146,00) / 25,5 = 24\,057,17$;
– вспомогательного – $(2\,345\,356,62 + 797\,421,25 + 42\,216,42) / 86 = 37\,035,10$;
– ремонтных рабочих – $(337\,006,27 + 114\,582,13 + 8088,15) / 27 = 17\,321,75$;
– водителей – $(3\,376\,438,62 + 1\,147\,989,13 + 81\,034,53) / 225,09 = 20\,460,58$;
– транспортной организации – $(6\,511\,356,86 + 2\,213\,861,34 + 139\,485,09) / 363,17 = 24\,409,06$.

Модель расчёта производительности труда персонала автотранспортной организации по методу доходности приведена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Модель расчёта производительности труда персонала автотранспортной организации по методу доходности

Показатель	Значение
<i>Исходные данные</i>	
Персонал транспортной организации:	
– административный	25,55
– вспомогательный	86,00
– ремонтные рабочие	26,54
– водители	225,09
<i>Итого</i>	363,17
Фонд оплаты труда персонала:	
– административного	452 555,35
– вспомогательного	2 345 356,62
– ремонтных рабочих	337 006,27
– водителей	3 376 438,62
<i>Итого</i>	6 511 356,87
<i>Расчётные данные</i>	
ФСЗН персонала транспортной организации:	
– административный	153 868,82
– вспомогательный	797 421,25
– ремонтные рабочие	114 582,13
– водители	1 147 989,13
<i>Итого</i>	2 213 861,34

Окончание таблицы 4.2

Показатель	Значение
Суммы по обязательному страхованию РУП «Белгосстрах»:	
– административный	8 146,00
– вспомогательный	42 216,42
– ремонтные рабочие	8 088,15
– водители	81 034,53
<i>Итого</i>	139 485,09
Всего	8 864 703,30
Производительность труда персонала:	
– административного	24 057,17
– вспомогательного	37 035,10
– ремонтных рабочих	17 321,75
– водители	20 460,58
В целом по организации	24 409,06

Выполняется сравнительное схематическое представление производительности труда среднесписочного персонала автотранспортной организации, рассчитанной по методу доходности (рисунок 4.3).

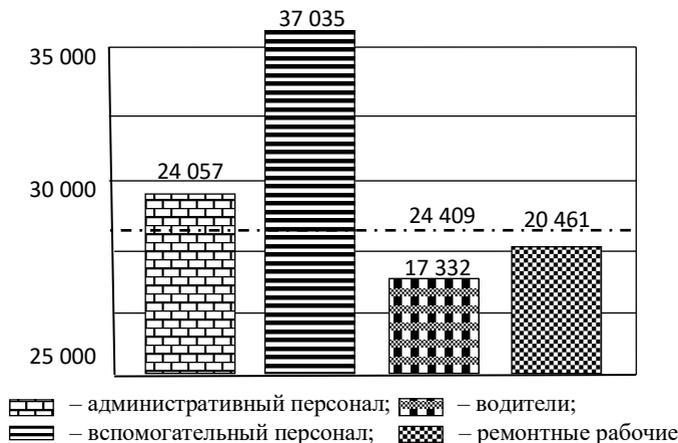


Рисунок 4.2 – Производительность труда, рассчитанная по показателю доходности

Из диаграмм, приведенных на рисунке 4.2, видно, что производительность труда, рассчитанная по показателю доходности, выше среднего значения у водителей и административного персонала. По результатам аппроксимации полученных результатов выводится сглаживающая функция

$$f_{\varphi} = 251,86\varphi_{\text{то}}^2 - 201,7\varphi_{\text{то}} + 16776.$$

Полученная функция используется в интегральных расчётах производительности труда методом доходности персонала.

4.4 Расчёт производительности труда по методу трудозатрат

Производительность труда среднесписочного персонала автотранспортной организации с учетом показателя трудозатрат на выполнение функций транспортной деятельности рассчитывается следующим образом:

1) определяются удельные трудозатраты среднесписочного персонала на выполнение приведенного тонно-километра:

- в целом для автотранспортной организации;
- административно-вспомогательного персонала;
- 2) рассчитываются удельные трудозатраты водителей и ремонтных рабочих:
 - на выполнение финансово-образующего показателя:
 - по эксплуатации автобусов – пассажиры-километров;
 - по эксплуатации автомобилей - автомобиле-километров;
 - на единицу пробега транспортных средств: автобусов; автомобилей.

Производительность труда по расчётному измерителю трудозатрат среднесписочного персонала транспортной организации на выполнение одного приведенного тонно-километра рассчитывается следующим образом:

- для транспортной организации в целом –

$$t_{Pl}^{\text{атп}} = \frac{\sum_{k=1}^K (A_k t_k)_{\text{атп}}}{\sum_{j=1}^J W_j}; \quad (4.21)$$

где $\sum_{k=1}^K (A_k t_k)_{\text{атп}}$ – трудозатраты среднесписочного персонала автотранспортной

организации; $\sum_{j=1}^J W_j$ – приведенный грузооборот (объём транспортной работы), реализованный автотранспортной организацией в j -м сообщении;

- административно-вспомогательного персонала –

$$t_{Pl}^{\text{а-всп}} = \frac{\sum_{k=1}^K (A_k t_k)_{\text{а-всп}}}{\sum_{j=1}^J W_j}; \quad (4.22)$$

где $(A_k t_k)_{\text{а-всп}}$ – трудозатраты среднесписочной численности административно-вспомогательного персонала автотранспортной организации;

– водителей –

$$t_{Pl}^{\text{вод}} = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i t_i)_{\text{вод}}}{\sum_{j=1}^J W_j}; \quad (4.23)$$

где $\sum_{i=1}^n (A_i t_i)_{\text{вод}}$ – трудозатраты среднесписочной численности водителей транспортных средств автотранспортной организации;
– ремонтных рабочих –

$$t_{Pl}^{\text{рем}} = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i t_i)_{\text{рем}}}{\sum_{j=1}^J W_j}; \quad (4.24)$$

где $\sum_{i=1}^n (A_i t_i)_{\text{рем}}$ – трудозатраты среднесписочной численности ремонтных рабочих транспортных средств автотранспортной организации.

Пример 4.5

Расчёт производительности труда персонала транспортной организации по трудовому методу

Исходные данные:

- а) приведенный грузооборот, тыс. т·км: 68 537,76;
- б) трудозатраты среднесписочного персонала автотранспортной организации, ч:
 - административного – 50 377,17;
 - вспомогательного – 169 590,69;
 - ремонтных рабочих: автобусов – 52 332,03;
 - водителей транспортных средств: 443 876,52.

Порядок расчётов

Производительность труда среднесписочного персонала, рассчитанная по измерителю трудозатрат на один приведенный тонно-километр, чел.·ч:

- а) по персоналу:
 - административному: $50\,377,17 / 68\,537,76 = 1,36$;
 - вспомогательному: $169\,590,69 / 68\,537,76 = 0,40$;
- б) ремонтных рабочих: $52\,332,03 / (1\,687\,833,11 + 4\,093\,336) = 0,76$;
- водителей: $443\,876,52 / (1\,687\,833,11 + 4\,093\,336) = 6,48$;
- в) в целом по транспортной организации: $716\,176,41 / 68\,537,76 = 10,45$.

Модель расчёта производительности труда персонала транспортной организации по трудовому методу представлена в таблице 4,3.

Таблица 4.3 – Модель расчёта производительности труда персонала транспортной организации по трудовому методу

Показатель	Значение
<i>Исходные данные</i>	
Пассажиро-километры, тыс.	107 235,53
Тонно-километры, тыс.	25 643,55
Трудо-затраты персонала, всего:	
В том числе:	
– административного	50 377,17
– вспомогательного	169 590,69
– ремонтных рабочих	52 332,03
– водителей	443 876,52
<i>Итого</i>	<i>716 176,41</i>
<i>Расчётные данные</i>	
Производительность труда персонала:	
– административного	1,36
– вспомогательного	0,40
– ремонтных рабочих	0,76
– водителей	6,48
– по транспортной организации	10,45

Выполняется схематическое представление расчёта производительности труда среднесписочного персонала автотранспортной организации, рассчитанной по фактору трудозатрат (рисунок 4.4).



Рисунок 4.3 – Распределение производительности труда, рассчитанной трудовым методом

Из приведенных на рисунке 4.3 диаграмм видно, что удельные затраты труда среднесписочного персонала ниже уровня, среднего по автотранспортной организации.

По результатам аппроксимации полученных результатов выводится сглаживающая функция

$$f_t = 2,3537 t_{\text{ТО}}^2 - 15,108 t_{\text{ТО}} + 24,559.$$

Полученная функция используется в интегральных расчётах производительности труда методом трудозатрат персонала.

4.5 Расчёта интегрального показателя производительности труда персонала

Персонал автотранспортной организации выполняет разнообразные виды деятельности, распределяемой по функциональным группам работников, относимых к административному, вспомогательному контингенту, водителям и ремонтным рабочим. Для приведения к единому показателю оценки эффективности работы персонала автотранспортной организации, рассчитанной различными методами, используются интегральные показатели, рассчитанные по формуле [52]

$$y_{\text{ТО}} = \int \frac{x^n}{n+1 \sqrt{x^{n+1} + n}}, \quad (4.25)$$

где x – сглаженное значение производительности труда персонала, рассчитанной по i -му методу; n – количество выделенных производственных групп персонала.

Пример 4.6

Расчёт интегрального показателя эффективности использования персонала по показателям производительности труда

Исходные данные:

- а) функции аппроксимации по показателям методов:
– объёмному –

$$f_W = -20,265 \omega_{\text{ТО}}^2 + 77,425 \omega_{\text{ТО}} + 692,74;$$

- доходности –

$$f_{\varphi} = 251,86 \varphi_{\text{ТО}}^2 - 201,7 \varphi_{\text{ТО}} + 16776;$$

- трудозатрат –

$$f_t = 2,3537 t_{\text{ТО}}^2 - 15,108 t_{\text{ТО}} + 24,559;$$

б) показатель производительности труда персонала транспортной организации по критерию:

- объёмному – 12,42;
- доходности – 13 242,69;
- трудозатрат – 10,45;

в) производительность труда персонала транспортной организации, рассчитанная различными методами: объёмным – 127,32 приведенных тонно-километров; доходности – 13 206,11 руб.; трудозатрат – 12,69 ч.

г) интегрированный индекс производительности труда за предыдущий период, полученный по показателям: объёмному – 0,792; доходности – 1,374; трудозатрат – 0,35.

Порядок расчёта

Индексы интеграции производительности труда, рассчитанные по методам:

– объёмному –

$$F_W = \frac{1}{16} \ln(-20,265 \omega_{\text{ТО}}^2 + 77,425 \omega_{\text{ТО}} + 692,74);$$

$$F_W = \frac{1}{16} \ln(-20,265 \cdot 126,42^2 + 77,425 \cdot 126,42 + 692,74) = 0,791;$$

– доходности –

$$F_\varphi = \frac{1}{16} \ln(251,86 \varphi_{\text{ТО}}^2 - 201,7 \varphi_{\text{ТО}} + 16776);$$

$$F_\varphi = \frac{1}{16} \ln(251,86 \cdot 13243,69^2 - 201,7 \cdot 13243,69 + 16776) = 1,53;$$

– трудозатрат –

$$F_t = \frac{1}{16} \ln(2,3537 t_{\text{ТО}}^2 - 15,108 t_{\text{ТО}} + 24,559);$$

$$F_t = \frac{1}{16} \ln(2,3537 \cdot 12,81^2 - 15,108 \cdot 12,81 + 24,559) = 0,34.$$

Расчёт интегрального показателя эффективности использования персонала транспортной организации:

$$\lambda_{\text{ТО}}^{\text{PC}} = \sqrt[3]{0,791 \cdot 1,53 \cdot 1/0,34} = 1,378.$$

Значение базового индекса эффективности труда персонала транспортной организации: $\lambda_{\text{ТО}}^{\text{баз}} = \sqrt[3]{0,792 \cdot 1,37 \cdot 1/0,35} = 1,328.$

В соответствии с приведенными расчётами эффективность персонала транспортной организации улучшена на $100 \cdot (1,378 - 1,328) / 1,328 = 3,77 \%$.

Контрольные вопросы

- 1 Эксплуатационные показатели по видам перевозок.
- 2 Натуральный метод расчёта производительности труда.
- 3 Трудовой метод расчёта производительности труда.
- 4 Стоимостный метод расчёта производительности труда.
- 5 Метод доходности расчёта производительности труда.
- 6 Объём транспортной работы, рассматриваемый при расчёте производительности труда.
- 7 Расчёт производительности труда ремонтных рабочих.
- 8 Расчёт производительности труда в денежных единицах среднесписочного персонала.
- 9 Расчёт производительности труда в денежных единицах административного персонала.
- 10 Расчёт производительности труда в денежных единицах вспомогательного персонала.
- 11 Расчёт производительности труда в денежных единицах ремонтного персонала.
- 12 Расчёт производительности труда в денежных единицах водителей.
- 13 Расчёт удельных трудозатрат среднесписочного персонала.

5 УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

5.1 Задачи развития персонала

Развитие персонала автотранспортной организации основано на обучении и совершенствовании профессионального мастерства работников. Оно подразумевает:

- осознание самими сотрудниками автотранспортной организации необходимости постоянной учёбы, чтобы соответствовать растущим профессиональным требованиям при выполнении ими функциональных обязанностей;
- необходимость коллектива в командном или групповом управлении при активном участии всего персонала, а не только руководителей транспортной организации;
- способность персонала транспортной организации оценить решающую роль каждого сотрудника и необходимость развития его потенциала.

Развитие персонала транспортной организации является важным элементом производственных затрат для персонала. Поощряя обучение, транспортная организация обеспечивает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым обеспечивает собственные потребности в квалифицированном персонале [48].

Приоритетность развития персонала автотранспортного предприятия определяется следующими факторами:

- присутствует необходимость для повышения деловой активности каждого своего специалиста и рабочего с целью обеспечения стабильной работы предприятия;
- инновационное развитие предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой – без значительных финансовых затрат в развитие персонала;
- мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, заработной платы, стабильность персонала, низкую текучесть кадров.

Развитие персонала предусматривает решение следующих задач:

- повышение его квалификации при организации новых видов деятельности транспортной организации (расширение видов транспортной деятельности при выполнении перевозок грузов и пассажиров, развитие ремонтной базы для выполнения коммерческой деятельности по техническому и сервисному обслуживанию автотранспортных средств других предприятий и населения);

– правильное использование по назначению, квалифицированное техническое обслуживание и ремонт основных средств производства;

– подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям, повышение коммуникабельности работников, развитие способности работать в бригаде, большом коллективе;

– повышение роли трудовой, технологической, финансовой, производственной дисциплины в русле точного выполнения действий, обеспечивающих бесперебойную работу подвижного состава и технологического оборудования на ремонтных линиях автотранспортного предприятия, критического отношения работников к функциональным и должностным предписаниям, разработке предложений по оптимизации производственных процессов и отношений с пользователями автомобильного транспорта.

Цели и задачи развития персонала транспортной организации увязываются с целями развития предприятия в целом посредством подбора и расстановки кадров, развития личностного потенциала работников. Цели развития персонала подразделяются по срокам реализации на оперативные и тактические [43, 44]. В соответствии с ними определяются **пути развития персонала**:

– по стратегическим целям – улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств; развитие творческого потенциала личности; создание условий стабильного развития персонала; обеспечение защищенности и безопасности персонала; развитие кадрового потенциала на командном уровне и корпоративных принципов отношения работников;

– по оперативным целям – совершенствование профессиональных навыков и способностей, накопление знаний персонала; развитие профессиональных качеств персонала, необходимых для расширения его функциональных возможностей; проведение конкурсов профессионального мастерства; использование персонала в поисковых целях на различных должностях или расширенных функций; ориентация сотрудников на развитие профессиональной карьеры внутри автотранспортного предприятия; создание условий, обеспечивающих оседлость персонала в регионах и его карьерное удовлетворение; развитие персонала в соответствии с изменениями, происходящими внутри автотранспортного предприятия при внешних воздействиях на него;

– по тактическим целям – краткосрочное обучение персонала; мониторинг качества использования функциональных возможностей персонала; разработка мероприятий по тактическому развитию персонала; развитие творческого потенциала личности работников предприятия; организационное развитие сотрудников с учетом тактических кратковременных целей и задач, поставленных перед автотранспортным предприятием.

5.2 Методы развития персонала

Основные методы развития персонала автотранспортной организации связаны с внедрением результатов научно-технической революции на

транспорте. При этом накопленного опыта работников уже не хватает для эффективного функционирования транспортной организации. Знания персонала морально устаревают, и их необходимо постоянно обновлять в соответствии с развитием тех областей знаний, с которыми персонал сталкивается в своей повседневной работе. С течением времени происходит снижение актуальности знаний, уменьшение их ценности, что создает предпосылки отставания персонала от требований времени.

Многочисленные исследования показали, что базовые знания, полученные персоналом в период обучения базовой профессии и последующей профессиональной подготовки, устаревают медленно, но в пополнении специальных знаний, необходимых для успешной работы, мы нуждаемся достаточно часто. В связи с этим успешное развитие персонала автотранспортного предприятия обусловлено тремя факторами: профессиональными знаниями, функциональными возможностями и производственным поведением сотрудников [35].

Профессиональные знания персонала являются основой развития способностей и стремлением персонала к обучению, содействуют формированию личностного потенциала каждого работника. Различают три вида профессиональных знаний, необходимых в ежедневной и текущей работе персонала автотранспортного предприятия:

- 1) для решения текущих задач, которые определены стандартами специальности и требованиями, увязанными с должностными обязанностями;
- 2) профессиональные, накапливаемые вместе с опытом работы;
- 3) общие профессиональные, приобретаемые в процессе получения специального образования и дальнейшей подготовкой кадров.

Развитие персонала во многом связано с приведением в соответствие знаний сотрудников предприятия всех уровней и их возможностей. В процессе профессиональной деятельности сотрудники предприятия приобретают профессиональный опыт. Успешное развитие персонала требует использования методов, направленных на формирование и активизацию накопленных знаний, возможностей и поведенческих аспектов.

Методы развития персонала автотранспортной организации включают формирование развития кадрового потенциала всего предприятия и профессионально-квалификационных групп.

Формирование развития кадрового потенциала предусматривает:

- а) организационное развитие персонала:
 - совершенствование организационных структур, увязанное с объемами транспортной деятельности (выполняется в соответствии с установленными нормативами [1]);
 - составление штатного расписания для автотранспортной организации;
- б) создание и развитие фирменного стиля управления персоналом, корпоративного мышления у него:

– повышение качества транспортной деятельности при выполнении грузовых и пассажирских перевозок;

– разработка новых технологий работы персонала автотранспортной организации, основанных на использовании информационных технологий;

в) формирование конфликтного менеджмента, содействующего межличностным коммуникациям и созданию благоприятного микроклимата в коллективе;

– выделение функций, которые обеспечивают взаимное их дополнение и накладку, что обеспечивает расширение функциональных обязанностей персонала;

– изменение структурного построения транспортной организации с учетом изменения межличностных коммуникаций;

г) эффективное использование техники групповой работы менеджера по управлению транспортной организации, персоналом, её структурными подразделениями:

– перераспределение функций управления между административным персоналом;

– внедрение прогрессивных форм организации труда водителей и ремонтных рабочих.

Развитие персонала на уровне конкретной личности включает:

– подготовку и повышение квалификации водителей и ремонтных рабочих, специалистов и руководителей подразделений транспортной организации;

– повышение квалификации водителей и управленческого персонала за пределами автотранспортного предприятия;

– фирменные семинары по результатам профессиональной деятельности различной продолжительности;

– научно-технические конференции и семинары, единые дни технического обучения персонала;

– индивидуальные менеджмент-тренинги персонала;

– формирование и решение проблем в процессе творческой дискуссии без права вето специалиста, который ведёт дискуссию;

– использование методов содействия развитию творчества при проведении деловых игр.

Эффективное развитие персонала предполагает:

а) мониторинг персонала с выяснением способностей и возможностей каждого сотрудника:

– выполняется оценка производительности труда и её сравнение с показателями среднего значения по транспортной организации;

– оцениваются трудозатраты персонала транспортной организации на выполнении транспортной деятельности;

б) выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудниками на будущий период:

- оценка результативности выполнения задач сотрудниками транспортной организации за текущий период;
- постановка новых целей и задач для квалификационных групп транспортной организации.

При проведении мониторинга по оценке работы персонала заостряется внимание на эффективности работы персонала транспортной организации, являющейся основной для принятия решений по развитию персонала и транспортной организации в целом.

Выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудником авто-транспортной организации, необходимо для определения минимальной квалификации персонала. Цели развития отдельных сотрудников должны совпадать с целями предприятия в целом. К ним относятся:

- выполнение предъявленных к нему требований и поставленных задач;
- удовлетворение своей работой и результатами труда;
- улучшение собственного имиджа в производственной и бытовой среде;
- создание возможности продвижения по служебной лестнице;
- проявление собственной ответственности при решении сложных производственных задач;
- улучшение своего положения на рынке труда;
- стремление иметь постоянное рабочее место и стабильный, достаточный доход.

Определение стратегических целей транспортной организации по развитию персонала предусматривают разработку предпосылок для прогноза потребности в нём и его развитии. Они включают профессионально разработанные цели транспортной организации на ближайший период.

Прогноз потребности в персонале предусматривает:

- определение потенциальных руководителей и формирование предварительного резерва кадров;
- выдвижение работников на должности из состава резерва руководителей по предприятию;
- мероприятия по повышению квалификации;
- оплату труда, ориентированную на выполненную и результативную для предприятия работу.

Автотранспортная организация в состоянии самостоятельно определить стратегические цели по развитию собственного персонала. Её стратегия по развитию персонала предполагает:

- обеспечение выполнения стратегических целей предприятия;
- поиск способов достижения оптимальных результатов труда по видам деятельности предприятия или решений и направлений, необходимых для достижения поставленных целей;
- обозначение главного вида деятельности и кадрового развития, без которых невозможно достижение поставленных целей;
- оценку роли, которую играют отдельные виды деятельности в общей результативности работы предприятия;

– наличие рисков, возможностей, вызовов организации извне, поиск новых возможностей, обеспечивающих стабилизацию её работы.

Система развития персонала автотранспортной организации включает комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала в соответствии с целями. В её основе находятся информационные и образовательные процессы прямого и косвенного повышения квалификации сотрудников, относящиеся к конкретным должностям и рабочим местам: развитие кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей); развитие личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации); информационное обеспечение персонала (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров предприятия, результаты аттестации и оценки работы персонала).

Анализ элементов развития персонала позволяет определить его последовательность [13]. Рассматриваются шесть этапов внедрения мероприятий по развитию персонала автотранспортной организации:

1) *основополагающая кадровая политика:*

- ожидаемая результативность поставленных целей,
- наличие необходимости разрабатывать и внедрять мероприятия по развитию персонала;
- поиск взаимосвязи кадровой политики предприятия с вопросами прогнозирования персонала;

– кадрово-политические решения для транспортной организации;

2) *сбор информации и необходимость в ней для развития персонала:*

- оценка знаний сотрудников и уровня владения ими;
- методы оценки этих знаний;
- оценка мероприятий по повышению квалификации персонала, которые уже проводились;
- уровень требований, которые предъявляются к персоналу сегодня и завтра в связи с намеченными планами развития предприятия;
- оценка потребности в персонале управления;
- оценка разницы между требованиями к рабочим местам и реальной квалификацией персонала;

3) *мероприятия и инструменты:*

- подбор мероприятий и инструментов, которые необходимо применять исходя из возможностей и потребностей предприятия;
- оценка мероприятий, у которых соотношение цены и качества наилучшее;
- осуществление выбора мероприятий, наиболее приемлемых и подходящих с точки зрения структуры предприятия и видов деятельности;
- поиск сотрудников, которые могут провести или поддержать проведение необходимых мероприятий;
- выбор сторонних организаций, которые могут оказать услуги по обучению, принять участие в реализации мероприятий;

4) *предприятие выступает в качестве заказчика и исполнителя развития персонала:*

- поиск работников, которые должны заниматься вопросами развития персонала предприятия;
- установление степени ответственности руководителей за карьерный рост своих подчиненных и принятые кадровые решения;
- назначение работников, ответственных за организацию семинаров и обучение персонала;
- определение регулярности проведения семинаров, разработка регламента их проведения;

5) *затраты и бюджет на развитие персонала:*

- формирование в бюджете организации статьи расходов, направленной на развитие персонала;
- усиление степени ответственности руководителя транспортной организации напрямую за использование средств на эти цели;

6) *мониторинг результативности развития персонала:*

- оценка глубины влияния проведенных мероприятий на развитие персонала предприятия;
- оценка степени окупаемости проведенных затрат на развитие персонала;
- оценка уровня внедрения в производство полученных знаний персоналом при повышении квалификации.

Развитие обеспечивает усиление кадрового потенциала транспортной организации и планирование необходимых в будущем кадровых ресурсов. Оно рассматривается как производная от функционального назначения организации и её долгосрочных целей. В связи с этим цели развития персонала формируются администрацией организации. Требования и цели по развитию персонала должны быть достижимыми с точки зрения сотрудников и приносить им осязаемые результаты.

Результативность развития персонала автотранспортной организации во многом зависит от грамотно сформулированных требований к административно-управленческому персоналу. В целях эффективности работы автотранспортной организации выделяются отдельно требования к персоналу её управления, под которыми понимаются деловые качества менеджера, а также особенности в работе, которые определяет конкретная должность. К ним относятся образование и его профиль, возраст, стаж управленческой работы. Различия в требованиях обусловлены разнообразием решаемых задач и их дифференциацией в зависимости от уровня и масштабов управления [18].

Структура транспортной организации является динамичной. В ней происходит непрерывный процесс изменения функциональных задач и квалификационных требований. В таких условиях особое значение приобретают предпринимательские, коммуникационные и информационные способности персонала управления. Установление перечня качеств, которыми должен обладать менеджер транспортной организации определяется необходимостью

точного знания управленческих и производственных задач, стоящих перед ней. Структура этих задач определяет количество и уровень требований, предъявляемых к менеджеру транспортной организации, которые обусловлены выполняемыми функциями. Изменение задач влечет за собой изменение функций, что в свою очередь обуславливает изменение требований к персоналу. Степень пригодности к выполнению определенных функций оценивается по соответствию требований должности и качеств кандидата на эту должность: работник соответствует требованиям ограниченно, существенно, не в полной мере, полностью или в высшей степени.

Решающим в требованиях к менеджеру транспортной организации является не наличие определенного качества работника, а зона действия или сферы влияния данного качества. Критериями оценки значимости менеджера служат потребности практики, а также трудности, которые необходимо преодолеть в процессе развития персонала с данными качествами. При этом учитывается не только полезность качества, но и его дефицитность. В различных оценочных системах и методиках оценки значимости могут существенно колебаться – от 19 до 70 %. Требования к профессиональным знаниям менеджера предприятия значительно выше, чем по всем остальным качествам. Для руководителей транспортных предприятий Беларуси наиболее характерны такие качества, как автономность принятия решений, ответственность, трудолюбие, причем значимость сферы действия этих факторов все еще остаётся приоритетной даже по отношению к знанию менеджмента, техники, технологии.

В целях оптимального подбора менеджеров на автотранспортных предприятиях используются модели руководителей. Удельный вес того или иного требования к руководителю имеет различную значимость и зависит от степени структуризации, количества и содержания требований. Модель требований к менеджеру автотранспортных предприятий является примером систематизации условий, которая может быть использована в качестве инструмента кадрового регулирования. Моделирование формирования административно-управленческого персонала выполняется по устоявшимся правилам: определенные функции требуют соответствующих качеств менеджера, исполнение управленческих функций должно опираться на научные основы соответствующего профессионального направления, элементы науки управления остаются неизменными [17].

При подборе кадров, а также при зачислении из резерва кандидатов на руководящую должность транспортной организации выполняется сравнение кандидата с руководителем, который занимает эту должность, представляется не лучшим вариантом подбора кадров. Не всегда реальный руководитель служит образцом для сравнения. Для такого сравнения необходим обобщенный образ (модель) должности.

Основными факторами, влияющими на параметры профессионализма работников, являются специфические управленческие качества руководителя, его профессиональные возможности (умение, способности, опыт). Однако не следует

пренебрегать и его биографическими данными (возраст, стаж, образование), являющимися исходными при формировании кадрового потенциала и планировании карьеры. Характеристика кандидата, зачисляемого в резерв на управленческую должность, составляется в соответствии со структурой профессиональной оценки кандидата. Данное ограничение не учитывает индивидуальных способностей, стиля работы кандидата, не позволяет выдвинуть единые требования к должности и кандидатам на нее. Моделирование, даже самое подробное, не может предусмотреть все стороны многогранной управленческой деятельности.

При экспертной оценке кандидатов в резерв руководителей среднего звена транспортной организации эталоном должна служить количественная оценка. Кандидат зачисляется в резерв при получении оценок не ниже средних. Результаты управленческого труда (критерий) представлены решением управленческих задач (показателей критерия), а также результатами труда подчиненного коллектива. Профессиональные оценки линейных руководителей одинаковы по структуре, как и выполняемые ими функции, но различны по содержанию (значению показателей), так как различно содержание одинаковых функций в зависимости от уровня их выполнения.

Приоритетность качеств кандидатов в резерв на должность начальников структурных подразделений транспортной организации определяется в первую очередь их способностью к инновационному мышлению, умением настроить персонал на результативность работы предприятия в целом.

В современном кадровом менеджменте акцент сделан на динамику требований, их ситуационную восприимчивость. Однако существуют устойчивые требования, выработанные десятилетиями практики управления персоналом в организациях. К их числу относятся: предприимчивость, ответственность, компетентность, коммуникабельность, творческий подход к решению профессиональных проблем, «пробивная сила», солидарный стиль лидерства, способность внушать и оправдывать доверие [47].

Требования к руководителям предусматривают в основном знания управленческого и экономического характера, владение иностранными языками. При этом техническая компетентность для современного руководителя автотранспортного предприятия является обязательной в отличие от других отраслей. С учетом того, что в транспортной организации имеются подразделения главного инженера, технолога, старшего (главного) механика, а в цехах – технологи, механики, энергетики, специалисты отраслевого плана, то при развитой сфере технического обслуживания водителям автотранспортных средств достаточно изучить правила дорожного движения и научиться управлять автомобилем, но при этом не обязательно знать его устройство и способы ремонта и устранения неисправностей автомобиля.

5.3 Выбор системы развития персонала на предприятии

Руководитель современной транспортной организации традиционно концентрирует своё внимание на управлении персоналом, поведении

сотрудников, их участия в хозяйственной деятельности организации или подразделений [33]. Хороший руководитель:

- контролирует наиболее значимые для транспортной организации виды деятельности сотрудников, разрабатывает пути решения проблем, направляет и поощряет их, чтобы использовать и развивать творческие способности коллектива;

- может лучше любого сотрудника выполнять работу и управлять группой, становится лидером в коллективе при необходимости;

- обеспечивает условия для нововведений и развития интеллектуальных качеств работников, предприимчивости и инициативы;

- развивает у сотрудников неформальное лидерство, так как подобное желание естественно и встречается довольно редко, использует стремление к лидерству, как и другие способности сотрудников, к улучшению результативности работы коллектива, бригады;

- отстаивает интересы сотрудников предприятия перед вышестоящим руководством;

- обладает чувством искренности, чертами сдержанности, предсказуемости, доступен для личных бесед с сотрудниками, справедлив;

- является примером для подражания.

При подборе и выдвижении на руководящую должность сотрудника транспортной организации рассматривают следующие качества сотрудников по степени их значимости:

- умение сформировать эффективную команду;

- способность слушать подчиненных;

- самостоятельность в принятии решений;

- умение удерживать высококвалифицированных специалистов;

- способность обеспечивать собственное окружение «надежными» сотрудниками;

- энергичность собственных действий при необходимости;

- способность к инновациям;

- умение видеть технические новшества, инициативу сотрудников;

- обладание личными высокими моральными качествами;

- стильный вид и презентабельность;

- обладание силой воли и зрелостью принимаемых решений;

- интернациональная направленность характера, исключая всякую национальную нетерпимость и межконфессиональный эгоизм в религии сотрудников коллектива;

- современная ориентация на внедрение новых технологий и научно-технического прогресса в транспортной отрасли;

- умение показать себя в коллективе и на вышестоящих уровнях при решении производственных вопросов;

- презентабельный внешний вид;

- терпимость к другому мнению, отличному от собственного, и проявление миролюбия к лицам с другой точкой зрения;

– знание основ демократизма и грамотного их использования (всегда помнить о том, что большая демократия разлагает предприятие, диктатура его убивает).

С учетом высокого уровня результативности индивидуальной работы, особенно водителей автобусов, большое значение для транспортной организации имеет развитие чувства ответственности персонала. Ответственность в системе управления персоналом рассматривается на уровнях личности, организации или её подразделений, а также всей системы управления. Для конкретного работника ответственность представляет собой личное качество, включающее интеллигентность, общественную зрелость. У менеджера предприятия ответственность означает личную потребность и необходимость квалифицированного подхода к принятию или реализации управленческого решения, способность предвидеть последствия своих действий, личную причастность и сознательное отношение к делу, готовность соблюдать или учитывать интересы сотрудников, для которых данное решение имеет определенную результативность; персональную ответственность менеджера за последствия его решений.

Ответственность персонала интерпретируется в организационно-функциональном смысле: отделы главного технолога, главного механика, главного энергетика, главного бухгалтера отвечают за выполнение соответствующих функций в масштабах всего предприятия.

Виды ответственности менеджера автотранспортного предприятия:

– *личная* – обязанность отвечать за собственные действия и их последствия, вид ответственности, которая вступает в силу вместе с принятием решения о собственных действиях. Разновидность личной ответственности:

– *ответственность перед собой*, если принимающий решение менеджер и его исполнитель являются одним лицом;

– *коллективная* – учитывает интересы общего благополучия транспортной организации;

– *чужая* – обязанность отвечать за решения и действия других сотрудников рангом ниже, носителей решений или исполнителей действий, принятых менеджером;

– *внешняя* – ответственность по отношению к внешним объектам, зависящим от деятельности транспортной организации; интеграция интересов транспортной организации или её представителей на всех уровнях;

– *внутренняя* – ответственность по отношению к внутренним объектам транспортной организации;

– *социальная* – содержит учёт социальных интересов всех сотрудников транспортной организации;

– *экологическая* – ответственность транспортной организации за сохранение окружающей среды;

– *глобальная* – учёт влияния деятельности транспортной организации на состояние окружающей среды в местах выполнения видов деятельности.

Ответственность непосредственно менеджера обусловлена интересами собственников и организации. Во имя этих интересов менеджеры реализуют

деловые цели, стремление к которым иногда приходит в противоречие с другими интересами.

5.4 Развитие ответственности персонала за результаты труда

Деятельность руководителя автотранспортного предприятия затрагивает интересы:

- собственников транспортной организации (акционеров) и пайщиков (например, сохранение фондов, частичная прибыль, её распределение);
- наемных работников и сотрудников – доходы, социальное обеспечение, пенсионные гарантии, сохранение места работы, достойные условия труда);
- потребителей – транспортное обслуживание, информация, корректные тарифы;
- общественности – экологическая нагрузка на окружающую среду, поддержка общественных устоев, взаимоотношения с конкурентами, профессиональная этика.

В понятие *этики* включаются индивидуально-психологические факторы, такие как мотивация, успех, авторитет, внешность, ответственность, а также всё, что предшествует индивидуальным поступкам. Производственная этика – составная часть практической философии транспортной организации, которая включена в концепцию его хозяйственной деятельности и содержит жизненные принципы ответственности руководителя.

Стратегическое развитие персонала обусловлено выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе его кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьёй расходов организации. Из общей стратегии транспортной организации по развитию персонала вытекают производные цели развития персонала. Они обусловлены тем, стремится ли, например, автотранспортная организация к технологическому лидерству или предпочитает сделать акцент на безопасности дорожного движения.

Современные автотранспортные организации связывают развитие персонала с индивидуальным развитием сотрудников для последующего развития группового управления и перехода на демократические стили управления. При этом стратегическое развитие персонала автотранспортной организации ориентируется на развитие кадрового потенциала, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников, особенно водителей, и постоянна потребность к саморазвитию.

Основные производственные цели развития персонала формируются в результате социологических исследований и анализа характеристик трудовых коллективов. Впоследствии эти цели могут приобрести стратегическое значение, как это произошло с некогда локальными и тактическими целями, такими как обеспечение гибкости организации транспортной деятельности, ориентация на клиента, быстрое внедрение новшеств, сокращение времени простоев транспортных средств и ремонтного оборудования.

Структурная схема стратегии развития персонала автотранспортной организации представлена на рисунке 5.1.

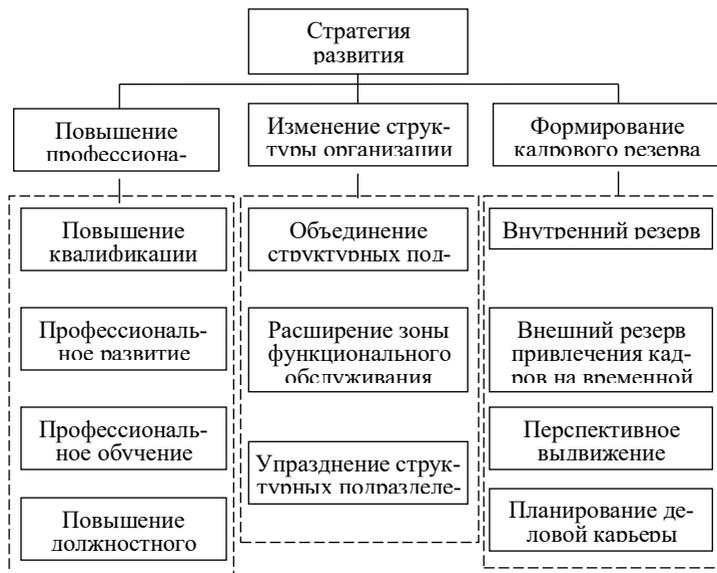


Рисунок 5.1 – Структура стратегии развития персонала автотранспортной организации

Из приведенного рисунка видно, что для стратегии развития персонала автотранспортного предприятия важно ее соответствие общей стратегии, которая выработана руководством. Развитие персонала транспортной организации рассматривается в контексте *этических обязательств*, которые являются составной частью ответственности менеджера. Для повышения этической компетентности существуют консультанты по этике. В их услугах нуждаются кадры высшего звена управления транспортной организации для познания путей реализации управленческих решений. Они выясняют личностные предпосылки принятия решений, изучают нравственные аспекты, преобладающие в общественном сознании, чтобы прийти к консенсусу. В процессе

развития персонала функции такого консультанта могут выполнять кадровые службы и реализовываться через проведение специальных семинаров [37].

Повышение профессионализма работников транспортной организации предусматривает цифровой расчёт.

Повышение квалификации включает функциональное наполнение дополнительного образования квалификационных групп с периодичностью [11]:

- административный персонал – не реже одного раза в пять лет;
- вспомогательный персонал – не реже одного раза в три года.

С учетом этого рассчитывается количество работников, направляемых на повышение квалификации:

- административный персонал:

$$\Delta A_{\text{адм}}^{\text{ПК}} = A_{\text{адм}}^{\text{ТО}} / 5; \quad (5.1)$$

- вспомогательный персонал:

$$\Delta A_{\text{всп}}^{\text{ПК}} = A_{\text{всп}}^{\text{ТО}} / 3, \quad (5.2)$$

где $A_{\text{адм}}^{\text{ТО}}$ – среднесписочная численность административных работников;

$A_{\text{всп}}^{\text{ТО}}$ – среднесписочная численность вспомогательных работников.

Профессиональное развитие предусматривает дополнительное обучение:

а) ремонтных работников, связанных с обслуживанием новой ремонтной техники, инновационных технологий ремонтного производства транспортных средств и технической эксплуатации не реже одного раза в пять лет:

$$\Delta A_{\text{рем}}^{\text{пр}} = A_{\text{рем}}^{\text{ТО}} / 5; \quad (5.3)$$

б) водителей автотранспортных средств без изменения классности и статуса категории не реже одного раза в три года:

$$\Delta A_{\text{вод}}^{\text{пр}} = A_{\text{вод}}^{\text{ТО}} / 3, \quad (5.4)$$

в) водителей автотранспортных средств с изменением классности и статуса категории с учетом показателей плана транспортной организации по труду:

$$\Delta A_{\text{вод}}^{\text{пр}} = \sum_{j=1}^4 \sum_{k=1}^3 (\Delta A_j^{\text{вод}})_k, \quad (5.5)$$

где $A_{\text{рем}}^{\text{пр}}$ – среднесписочная численность ремонтных работников; $A_{\text{вод}}^{\text{пр}}$ – среднесписочная численность водителей автотранспортных средств; $\Delta A_j^{\text{вод}}$ – дополнительно необходимая среднесписочная численность водителей автотранспортных средств j -й классности и k -й категории.

Профессиональное обучение используется при необходимости привлечения специалистов различных квалификационных групп из других отраслей. Их количество определено планом по труду:

$$\Delta A_i^{\text{стоп}} = \sum_{n=1}^4 \Delta A_n^{\text{стоп}}, \quad (5.6)$$

где $\Delta A_n^{\text{стоп}}$ – количество работников транспортной организации n -й квалификационной группы, которые необходимо привлечь у сторонних организаций.

Повышение должностного уровня предусматривает замещение вакантных должностей сотрудников собственной организации. Формируется в рамках транспортной организации, с учётом результативности выдвигаемых на более высокие должности сотрудников. При этом рассматриваются деловые качества сотрудника и уровень его отношений с сотрудниками.

С учётом вышеизложенного формируется расчёт потребного количества работников, направляемых на повышение профессионализма персонала транспортной организации.

Пример 5.1

Расчёт потребного количества работников, направляемых на повышение профессионализма персонала транспортной организации

Исходные данные

Среднесписочная численность персонала, чел.: административного – 34,2, вспомогательного – 91,5, ремонтных рабочих: автобусов – 6, автомобилей – 33, водителей: автобусов – 160, автомобилей – 149.

Порядок расчётов.

Количество сотрудников, для которых предусматривается повышение профессионализма в течение года, чел.:

а) повышение квалификации:

– административного персонала: $34,2 / 5 = 7$;

– вспомогательного персонала: $91,5 / 3 = 31$;

б) профессиональное развитие:

– ремонтных рабочих: $(6 + 33) / 3 = 13$;

– водителей: без изменения классности и статуса категории – $(153 + 149) / 2 = 151$; с изменением классности и статуса категории водителя (принимается из гл. 2, разд. 2.3) – 9.

Итого: $7 + 31 + 13 + 151 + 9 = 211$.

Модель расчёта потребного количества работников, направляемых на повышение профессионализма персонала транспортной организации, приведена в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Модель расчёта потребного количества работников, направляемых на повышение профессионализма персонала транспортной организации

Квалификационная группа	Количество, чел.	Периодичность обучения, лет.	Подлежит повышению профессионализма, чел.
Административный персонал	34	5	7
Вспомогательный персонал	92	3	31

Окончание таблицы 5.1

Квалификационная группа	Количество, чел.	Периодичность обучения, лет.	Подлежит повышению профессионализма, чел.
Административный персонал	34	5	7
Вспомогательный персонал	92	3	31
Ремонтные рабочие:			
– автобусов	6	3	2
– автомобилей	33	3	11
Водители:			
без изменения классности и статуса категории:			
– автобусов	160	2	80
– автомобилей	149	2	75
с изменением классности и статуса категории водителя	9	1	9,0
Итого	–	–	215

Изменение структуры организации:

а) объединение структурных подразделений предусматривает выдвижение на должность сотрудников объединяемых подразделений:

– в администрации: объединяются планово-экономический отдел и бухгалтерия, что позволит упразднить должность начальника планово-экономического отдела;

– в подразделениях вспомогательного персонала: по отделу перевозок упраздняются секторы; отделу главного инженера – осекторы; в отделе безопасности перевозок также секторы могут быть упразднены;

б) расширение зоны функционального обслуживания персоналом (допускается до 20 %):

– ремонтных рабочих;

– водителей;

в) упразднение структурных подразделений и должностей: в администрации – оставляются ставки директора и помощника директора; по бухгалтерии – бухгалтера по зарплате и материальным ресурсам совмещаются; по отделу кадровой и социальной работе упраздняется должность психолога.

Разрабатывается модель изменения развития персонала автотранспортной организации при изменении структуры организации (таблица 5.2 – для административного и вспомогательного персонала рассматриваемой в главе 4 структуры персонала, таблица 5.3 – для водителей и ремонтных рабочих).

Таблица 5.2 – Модель изменения развития административного и вспомогательного персонала автотранспортной организации при изменении структуры организации

Структурное подразделение, должность	Списочная численность	Оптимизация структуры	Расширение зоны обслуживания	Упразднение должностей
<i>Административный персонал</i>				
<i>Администрация:</i>				
– директор	1	1	1	1
– помощник директора	1	1	0	1
– первый заместитель	1	1	1	0
– канцелярия	3	3	0	0
– секретарь	1	1	0	0
– юрист	1	1	0	0
<i>Итого администрации</i>	8	8	2	2
<i>Планово-экономический отдел:</i>				
– начальник отдела, главный экономист	1	0	0	0
– ведущие специалисты:				
- по маркетингу	2	2	0	0
- по тарифам	1	0	0	0
- по работе с пассажирами	1	0	0	0
<i>Бухгалтерия:</i>				
– главный бухгалтер	1	1	1	1
– бухгалтеры:				
- по зарплате	3,2	3,2	2,6	2,6
- по материальным ресурсам	2	2,0	1,6	0,0
- по договорам на перевозки	7,3	7,3	5,9	5,9
- по обработке путевых листов	4,4	4,4	3,5	0
<i>Итого по отделу главного бухгалтера</i>	17,9	17,9	14,5	9,4
<i>Отдел кадровой и социальной работы</i>				
– начальник	1	1,0	1	1
– психолог	1	1,0	0,8	0
– юрист	1	1,0	0,8	0,8
– отдел кадров	4,0	4,0	3,2	3,2
<i>Итого по отделу кадровой и социальной работы</i>	7,0	7,0	5,8	5,0
Всего административного персонала	36,9	34,9	22,4	16,4
<i>Отдел перевозок:</i>				
– начальник отдела	1,0	1,0	1,0	1
– инженер отдела	1,0	1,0	1,0	0
<i>секторы:</i>				
<i>организации перевозок:</i>				
– руководитель сектора				
– диспетчеры	1,0			
– нарядчики	7,8	7,8	6,3	6,3
<i>менеджмента перевозок:</i>				

Окончание таблицы 5.2

Структурное подразделение, должность	Списочная численность	Оптимизация структуры	Расширение зоны обслуживания	Упразднение должностей
–руководитель сектора	1,0	–	–	–
–инженеры по маркетингу	3,0	3,0	3,0	0
–инженер-технолог	1,0	1,0	1,0	1
сборов:				
– руководитель сектора	1,0	–	–	–
– персонал сектора	6,3	6,3	5,3	5,3
– кондуктора	334,7	334,7	334,7	0,0
<i>Итого по отделу перевозок</i>	370	367	362	14
Отдел главного инженера:				
– главный инженер	1,0	1	1	1
– отдел автоматизированных рабочих мест	7,9	6,9	5,5	0
– отдел технического контроля	13,3	12,3	9,9	9,9
– отдел горюче-смазочных материалов	11,1	10,1	8,1	0,0
– пункт технического осмотра	19,4	18,4	14,8	14,8
– отдел механизированных транспортных средств	13,3	12,3	9,9	0,0
– стройгруппа	6,0	5,0	4,0	0,0
<i>Итого по отделу главного инженера</i>	72	66	53	26
Отдел безопасности перевозок:				
начальник отдела	1,0	1	1	1
секторы:				
– безопасности дорожного движения	6,3	5,3	4,2	4,2
– безопасной эксплуатации транспортных средств	7,2	6,2	4,9	0
<i>Итого по отделу безопасности перевозок</i>	14	12	10	5
Итого по автотранспортной организации	456,7	445,7	425,3	44,4

По результатам расчётов, приведенным в таблице 5.2, делается заключение о том, что при изменении структуры транспортной организации уменьшается численность административного персонала на 20,5 ставки, вспомогательного – 23,9.

Таблица 5.3 – Модель изменения развития персонала водителей и ремонтных рабочих автотранспортной организации при изменении структуры организации

Квалификационная группа	Численность	Расширение зоны обслуживания
Водители:		
автобусов	160,0	128,0
автомобилей	148,5	118,8
<i>Итого</i>	308,5	246,8
Ремонтные рабочие:		
автобусов	6,3	5,1
автомобилей	33,2	26,6
<i>Итого</i>	39,6	31,7

По результатам расчётов, приведенным в таблице 5.3, делается заключение о том, что при расширении функциональной зоны обслуживания транспортных средств уменьшается потребность в водителях на 61,7 ставки, ремонтных рабочих – 7,9.

Формирование кадрового резерва предусматривает следующие действия:

- создание внутреннего резерва из кадрового состава подразделений транспортной организации;

- создание внешнего резерва привлечения кадров на временной основе (в среде водителей при организации работы автобусов на малодеятельных маршрутах);

- выдвижение перспективных специалистов на руководящие должности автотранспортной организации;

- планирование деловой карьеры сотрудников.

Преимущества повышения профессионализма работников транспортной организации могут быть следующими:

- более высокий уровень производительности труда и качества работы;

- сокращение брака и ДТП у водителей;

- уменьшение жёсткого контроля за работой персонала;

- сокращение текучести персонала.

Практикуется методика оценки эффективности повышения профессионализма персонала, которая позволяет оценить достижение поставленных целей.

Характеристика потенциала персонала транспортной организации до и после повышения профессионализма работников с количественной стороны предусматривает следующие показатели:

1 Коэффициент оборота по приему персонала

$$\alpha_{\text{оп}}^{\text{то}} = A_{\text{пр}}^{\text{то}} / A_{\text{сп}}^{\text{то}}, \quad (5.7)$$

где $A_{\text{пр}}^{\text{то}}$ – количество принятых за отчётный период работников; $A_{\text{сп}}^{\text{то}}$ – среднесписочный персонал транспортной организации.

2 Коэффициент оборота персонала по выбытию

$$\alpha_{\text{ОВ}}^{\text{ТО}} = A_{\text{ВЫБ}}^{\text{ТО}} / A_{\text{СП}}^{\text{ТО}}, \quad (5.8)$$

где $A_{\text{ВЫБ}}^{\text{ТО}}$ – количество выбывших за отчетный период работников.

3 Коэффициент общего оборота персонала

$$\alpha_{\text{ОВ}}^{\text{ТО}} = \frac{A_{\text{ПР}}^{\text{ТО}} + A_{\text{ВЫБ}}^{\text{ТО}}}{A_{\text{СП}}^{\text{ТО}}}. \quad (5.9)$$

4 Коэффициент текучести персонала:

$$\alpha_{\text{ОВ}}^{\text{ТО}} = \frac{A_{\text{ВЫБ}}^{\text{СЖ}} + A_{\text{ВЫБ}}^{\text{АДМ}} + A_{\text{ВЫБ}}^{\text{НАР}}}{A_{\text{СП}}^{\text{ТО}}}, \quad (5.10)$$

где $A_{\text{ВЫБ}}^{\text{СЖ}}$ – количество работников выбывших за отчётный период по собственному желанию; $A_{\text{ВЫБ}}^{\text{АДМ}}$ – уволенных с разрешения администрации; $A_{\text{ВЫБ}}^{\text{НАР}}$ – уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

5 Коэффициент восполнения персонала

$$\alpha_{\text{ВОСП}}^{\text{ТО}} = A_{\text{ВЫБ}}^{\text{ТО}} / A_{\text{ПР}}^{\text{ТО}}. \quad (5.11)$$

6 Коэффициент постоянства персонала

$$\alpha_{\text{ВОСП}}^{\text{ТО}} = A_{\text{ГОД}}^{\text{ТО}} / A_{\text{СП}}^{\text{ТО}}. \quad (5.12)$$

где $A_{\text{ГОД}}^{\text{ТО}}$ – количество работников, проработавших весь отчётный период (с 1 января по 31 декабря включительно).

Этот коэффициент дополняет коэффициент текучести персонала и применяется для оценки эффективности кадровой политики транспортной организации. Неизбежные причины оборота персонала приводят к снижению эффективности её использования в транспортной деятельности. Вновь принятых работников необходимо доучивать, предоставлять им время на адаптацию к конкретным условиям работы в транспортной организации, а в связи с увольнениями работников она несёт потери, связанные с ранее понесенными ею затратами на обучение и удовлетворение некоторых социальных потребностей увольняющихся работников.

Используется показатель затрат рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда:

а) объёмная величина ресурсного потенциала персонала, которая устанавливается через совокупный фонд рабочего времени:

$$T_{\text{РП}}^{\text{ТО}} = T_{\text{КФРВ}}^{\text{ТО}} - T_{\text{НП}}^{\text{ТО}}, \quad (5.13)$$

где $T_{\text{КФРВ}}^{\text{ТО}}$ – календарный фонд рабочего времени; $T_{\text{НП}}^{\text{ТО}}$ – нерезервообразующие неявки и перерывы (регламентированные затраты, которые являются

необходимыми – выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска);

б) объёмная величина ресурсного потенциала персонала, которая устанавливается через годовой фонд рабочего времени:

$$T_{\text{ГФРВ}}^{\text{ТО}} = A_{\text{СП}}^{\text{ТО}} \cdot n_{\text{рд}} \cdot t_{\text{рд}}, \quad (5.14)$$

где $A_{\text{СП}}^{\text{ТО}}$ – численность персонала транспортной организации; $n_{\text{рд}}$ – количество дней работы в учётном периоде; $t_{\text{рд}}$ – продолжительность рабочего дня.

Потенциал персонала транспортной организации может быть рассчитан следующим образом:

$$\rho_{\text{СП}}^{\text{ТО}} = A_{\text{СП}}^{\text{ТО}} \cdot t_{\text{СПГД}}^{\text{ТО}} \cdot \pi_{\text{ЗП}}^{\text{ТО}} \cdot k_{\text{ПС}} \cdot \lambda_{\text{ТО}}^{\text{РС}}, \quad (5.15)$$

где $t_{\text{СПГД}}^{\text{ТО}}$ – показатель средней продолжительности трудовой деятельности персонала в течение года, рассчитывается как средневзвешенная величина по числу работников величина с учётом отработанного ими времени (мес. /чел.);

$\pi_{\text{ЗП}}^{\text{ТО}}$ – показатель закрепляемости персонала:

$$\pi_{\text{ЗП}}^{\text{ТО}} = z \cdot t_{\text{НЗР}}^{\text{ТО}} (1 - z), \quad (5.16)$$

z – удельный вес закрепившихся работников, %; $t_{\text{НЗР}}^{\text{ТО}}$ – длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации; $k_{\text{ПС}}$ – показатель квалификации работников рассчитывается по формуле

$$k_{\text{ПС}} = 1 + \alpha_{\text{КВ}} (\mu - 1), \quad (5.17)$$

μ – коэффициент редукации труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 1,0 до 6,0; $\lambda_{\text{ТО}}^{\text{РС}}$ – показатель роста производительности труда (принимается из главы 4).

Пример 5.2

Расчёт потенциала персонала транспортной организации до и после повышения профессионализма работников

Исходные данные

Количество принятых за отчетный период работников – 36 чел.

Количество выбывших работников – 39 чел.

Среднесписочный персонал – 474 чел.

Количество уволенных за отчётный период работников, чел.:

– по собственному желанию – 17;

– с разрешения администрации – 9;

– за нарушение трудовой дисциплины – 13;

Количество работников, проработавших весь отчётный период, – 298,3 чел.

Календарный фонд рабочего времени – 1972,0 ч.

Нерезервообразующие неявки и перерывы – 616,0 чел.ч.
 Количество дней работы в учётном периоде – 247,0 ч.
 Продолжительность рабочего дня – 8 ч.

Порядок расчётов

Коэффициент:

– оборота по приёму персонала: $36,0 / 474 = 0,107$;

– оборота по выбытию: $39,0 / 474 = 0,116$;

– общего оборота: $(36 + 39) / 474 = 0,222$;

– восполнения персонала: $39 / 36 = 1,083$;

– постоянства персонала: $298,3 / 474 = 0,884$.

Затраты рабочего времени, ч.:

– с учётом совокупного фонда рабочего времени: $1\ 972,0 - 616,0 = 1\ 356,0$;

– с использованием величины фонда рабочего времени (количество рабочих дней в году и продолжительности рабочего дня): $474 \cdot 247 \cdot 8 = 936\ 624$.

Персонал, зарезервированный с учётом выполнения норматива рабочего времени, чел.: $936\ 624 / 1\ 356,0 = 691$.

Коэффициент текучести персонала: $(17 + 9 + 13) / 474 = 0,0023$.

Модель расчёта потенциала персонала транспортной организации до и после повышения профессионализма работников приведена в таблице 5.4.

Таблица 5.4 – Модель расчёта потенциала персонала транспортной организации до и после повышения профессионального уровня работников

Показатель	Значение
<i>Исходные данные</i>	
Количество принятых за отчетный период работников	36,0
Среднесписочный персонал	473,8
Количество выбывших работников	39,0
Количество уволенных за отчетный период работников:	
– по собственному желанию	17,0
– с разрешения администрации	9,0
– за нарушение трудовой дисциплины	13,0
Количество работников, проработавших весь отчетный период	434,8
Календарный фонд рабочего времени, ч	1 972,0
Нерезервообразующие неявки и перерывы	616,0
Количество дней работы в учётном периоде	247,0
Продолжительность рабочего дня, ч	8,0
<i>Расчётные данные</i>	
Коэффициент оборота по приёму	
Коэффициент оборота по выбытию	0,076
Коэффициент общего оборота	0,082
Коэффициент текучести персонала	0,158
Коэффициент восполнения персонала	0,056
Коэффициент постоянства персонала	1,083
Затраты рабочего времени, ч:	
– через совокупный фонд рабочего времени	1 356,0
– через годовой фонд рабочего времени	936 255,2
Персонал организации с учётом норматива рабочего времени, чел.	690,45

По результатам расчёта потенциала персонала транспортной организации до и после повышения профессионализма работников, приведенного в таблице 5.4, можно сделать вывод о том, что при обязательном наличии персонала автотранспортной организации в размере 473,8 ставки она может выполнять транспортную деятельность в том же объёме на качественном уровне с учётом функционального распределения персонала в объёме 691 чел. В результате принимается совмещение функциональных обязанностей в количестве 217 ставок.

Контрольные вопросы

- 1 Основы развития персонала автотранспортной организации.
- 2 Факторы приоритетности развития персонала автотранспортного предприятия.
- 3 Задачи развития персонала.
- 4 Пути развития персонала.
- 5 Методы развития персонала автотранспортной организации.
- 6 Виды профессиональных знаний, необходимых в ежедневной и текущей работе персонала.
- 7 Факторы формирования развития кадрового потенциала.
- 8 Эффективное использование техники групповой работы менеджера.
- 9 Развитие персонала на уровне конкретной личности.
- 10 Мониторинг персонала с выяснением способностей и возможностей каждого сотрудника.
- 11 Выяснение целей и задач, стоящих перед сотрудниками на будущий период.
- 12 Цели развития отдельных сотрудников должны совпадать с целями предприятия в целом.
- 13 Прогноз потребности в персонале.
- 14 Стратегия по развитию персонала организации.
- 15 Этапы внедрения мероприятий по развитию персонала.
- 16 Результативность развития персонала.
- 17 Модели руководителей.
- 18 Функциональные действия руководителя организации.
- 19 Качества сотрудников.
- 20 Виды ответственности менеджера.
- 21 Интересы деятельности руководителя автотранспортного предприятия.
- 22 Стратегическое развитие персонала.
- 23 Структурная схема стратегии развития персонала.

6 ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА

6.1 Условия изменения структуры персонала

Проведение изменения структуры персонала транспортной организации требует создания соответствующей службы. В настоящее время трудно выжить в конкурентной борьбе без такой службы, которая обеспечивает проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к транспортной услуге и её свойствам, тенденций этих требований под влиянием различных факторов, производителям. Конечной целью функционирования маркетинговых служб транспортных организаций является подчинение всей хозяйственной и коммерческой их деятельности законам существования и развития рынка транспортных услуг [35]. В этом заинтересованы изготовители и потребители транспортных услуг.

Функциональная организация новых подразделений предполагает, что ответственность за исполнение каждой функциональной задачи возлагается на отдельное лицо или группу лиц. Существующая функциональная структура транспортной организации приведена на рисунке 6.1.



Рисунок 6.1 – Функциональная организация транспортной организации

В современных условиях транспортной деятельности большое значение имеет маркетинг рынка транспортных услуг и поиск новых сегментов. Для

этих целей в транспортных организациях создаются подразделения маркетинга. Их создание базируется на разделении труда по различным функциям работников. Но при небольшой номенклатуре выполняемых транспортных услуг функциональная организация структуры маркетинга обладает высокой маневренностью благодаря простоте управления. Однако при расширении номенклатуры оказываемых услуг на транспорте производственная маневренность снижается, так как возрастает период реакции на изменение внешних экономических условий.

Названия маркетинговых подразделений транспортных организаций определится выполняемой ими ролью. Отдел оказания услуг (работы с клиентами) с маркетинговыми функциями в своём составе имеет группу сотрудников, занимающихся проблемами маркетинга (маркетинговыми исследованиями). Отдел маркетинга создаётся при необходимости в выполнении таких маркетинговых функций, как исследование рынка, разработка новых видов транспортных услуг, рекламы, стимулирование их объёма, планирование развития рынка. Отдел маркетинга транспортных услуг создается, как правило, в переходной период, когда еще значимыми являются функции реализации транспортных услуг (выполнение договорных обязательств, заключение новых договоров).

Маркетинговые структуры в значительной степени зависят от наличия ресурсов транспортной организации, специфики оказываемых транспортных услуг и их рынков, которая зависит от сложившейся структуры управления ею.

6.2 Организация нового подразделения

Организация службы маркетинга в транспортной организации сформирована по товарному принципу (рисунок 6.2), является целесообразной при выпуске массовых транспортных услуг, требующих специфических условий их производства и оказания пользователю [15]. По каждой транспортной услуге или их группе имеется свой управляющий с коллективом сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга.

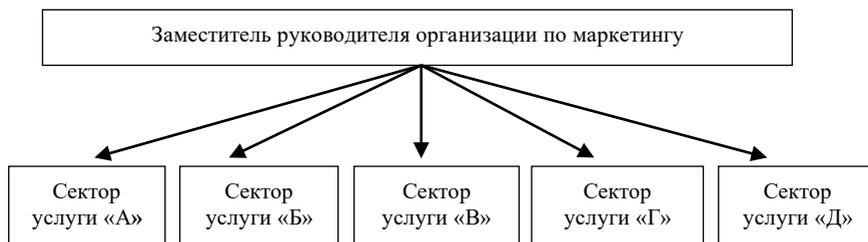


Рисунок 6.2 – Служба маркетинга транспортной организации, организованная по товарному принципу

Организация службы маркетинга в транспортной организации сформирована по товарному принципу и обходится значительно дороже, чем по функциональному. Это связано с увеличением расходов на оплату труда из-за роста численности сотрудников, занятых маркетингом транспортной деятельности.

Рыночная организация службы маркетинга (рисунок 6.3) целесообразна для транспортных организаций, реализующих свои услуги на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые покупательские предпочтения.

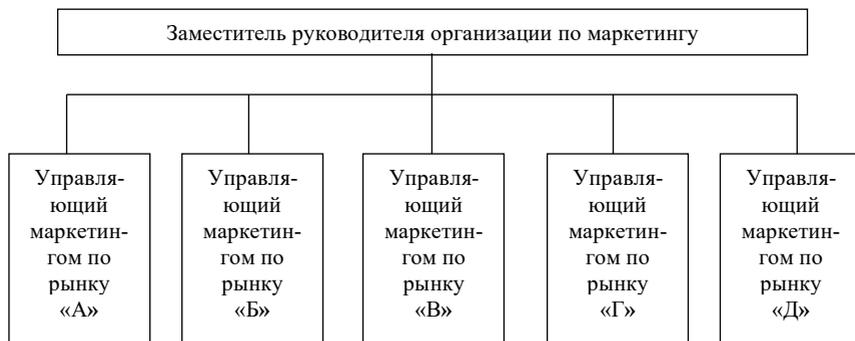


Рисунок 6.3 – Рыночная организация службы маркетинга

Товарно-рыночная организация структурного построения в транспортных организациях приведена на рисунке 6.4).



Рисунок 6.4 – Товарно-рыночная организация структурного построения

Такая структура предполагает сочетание товарного и рыночного подходов с использованием принципа матрицы:

- управляющие по услугам отвечают за планирование сбыта и прибыли от оказания услуг;
- управляющие по рынкам – за развитие выгодных рынков транспортных услуг для существующих и потенциально возможных услуг.

Такая организационная структура в транспортных организациях целесообразна при широкой номенклатуре услуг и большом количестве рынков транспортных услуг, на которых работает организация.

Рассмотренные варианты организационных структур построения службы маркетинга автотранспортной организации носят упрощённый характер без учёта возможностей создания многочисленных гибридных структур. Выбор организационной структуры, наиболее эффективной для конкретного вида деятельности, – это работа, требующая умения, терпения и трезвого мышления. При их выборе нужно учитывать и то, что схемы, которые хорошо выглядят на бумаге, отнюдь не являются гарантией эффективности на практике.

Следует учитывать, что не существует идеальной организационной структуры службы маркетинга, которая подходила бы для любых условий. При формировании маркетинговой структуры в транспортной организации необходимо соблюдение следующих основных условий её построения:

- простота: чем проще структура, при прочих равных условиях, тем мобильнее управление ею и выше шансы на успех;
- эффективная система связей между подразделениями: обеспечивается чёткая передача информации и обратная связь;
- малозвенность маркетинговой структуры: чем меньше количество звеньев, тем более оперативной оказывается передача информации как сверху вниз, так и снизу вверх;
- гибкость технологии транспортного процесса;
- эффективность нового структурного подразделения.

6.3 Выявление сильных и слабых сторон организационных структур

При выборе формы вводимого структурного подразделения транспортной организации рассматриваются её сильные и слабые стороны. Каждая из перечисленных форм организации подразделений маркетинга транспортной организации имеет свои достоинства и недостатки (таблица 6.1).

Таблица 6.1 – Сильные и слабые стороны организационных структур на транспорте

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Товарная организация</i>	
<p>Простота управления. Однозначное описание состава обязанностей каждого сотрудника. Возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной квалификации. Конкуренция между отдельными участниками как стимул роста эффективности работы</p>	<p>Снижение качества работы с расширением номенклатуры транспортных услуг. Отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности транспортной организации. Конкуренция между отдельными функциональными участками – «местничество», борьба за частный интерес, а не за общий интерес транспортной организации</p>

Окончание таблицы 6.1

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Рыночная организация</i>	
Лучшая координация при выходе на рынок. Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок. Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики	Сложная структура рынка. Низкая степень специализации работы. Дублирование функций. Плохое знание номенклатуры. Отсутствие гибкости
<i>Товарно-рыночная организация</i>	
Лучшая организация работы при выходе на рынок транспортных услуг. Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок. Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики. Достаточно полное знание транспортной услуги	Наиболее высокая себестоимость содержания службы маркетинга. Возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга)

Под влиянием быстрого изменения спроса на транспортные услуги, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения их производства, а также других факторов изменяется характер и направление целей организации маркетинга в транспортной организации, способы их достижения. В силу этого вновь вводимые маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в том случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии организации. Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы транспортной организации, если способность к изменениям заложена в самой её структуре. Для того чтобы маркетинговые структуры были гибкими, транспортные организации должны постоянно располагать актуальной информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами [26].

При создании внутренних организационных подразделений маркетинга формируются следующие структурные подразделения:

- конъюнктуры рынка, спроса и рекламы;
- сбыта;
- технического обслуживания (сервиса);
- планирования и прогнозирования маркетинга.

Правильный выбор организационной структуры маркетинга является предпосылкой для её эффективной работы. Имеется необходимость укомплектования её квалифицированными специалистами, правильного распределения между ними обязанностей, наделения их соответствующими правами, создания благоприятных условий для работы.

Руководители и ведущие специалисты маркетингового подразделения должны удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к кадрам управления (компетентность, способность управлять собой, навыки решать проблемы, способность обучать подчиненных, способность формировать и развивать трудовой коллектив). Кроме того, они должны удовлетворять ряду специфических требований, определяемых особенностями работы в области маркетинга. К числу таких требований относятся:

- системность знаний, большая эрудиция и кругозор;
- высокие аналитические способности; умение прогнозировать ситуацию и принимать эффективные решения;
- коммуникабельность;
- дипломатичность, умение сглаживать конфликты.

По мнению специалистов, три четверти проблем маркетинга лежат в области психологии. Поэтому в личностном плане специалистам по маркетингу должны быть присущи такие характерные черты, как пунктуальность, широта души, высокая культура, жизнелюбие.

Результативность работы маркетинговых подразделений оценивается следующими показателями:

- эффективность достижения намеченных результатов;
- эффективность используемых ресурсов;
- качество оказываемых потребителю транспортных услуг;
- прибыль организации от реализации транспортных услуг;
- уровень качества жизни трудового коллектива транспортной организации.

Структура органов управления маркетингом в транспортных организациях существенно различается по видам транспорта в зависимости от специфики выполнения перевозочного процесса, системы управления и формы собственности транспортных организаций. Общим является то, что практически на всех видах транспорта сформированы собственные маркетинговые структурные подразделения. Маркетинговые органы имеются в посреднических экспедиторских организациях и некоторых операторских грузовых компаниях, имеющих собственный подвижной состав. При этом небольшие транспортно-экспедиционные фирмы, автотранспортные и авиационные компании обычно имеют децентрализованные маркетинговые подразделения. Крупные транспортные организации и компании, работающие на стабильных и крупных сегментах рынка транспортных услуг, используют централизованные подразделения управления маркетингом.

Существуют и независимые от транспорта подразделения по маркетингу: в транспортно-экспедиционных организациях, туристических агентствах, в структурах городского транспорта, в отраслевых транспортных управлениях и отделах. Имеются отделы маркетинга также в промышленных, ремонтных и некоторых подсобно-вспомогательных организациях транспорта, в органах

материально-технического снабжения, в подразделениях управления на транспорте. Маркетинговое подразделение транспортной организации поддерживает с этими структурами соответствующие связи.

Гибкость организационных подразделений управления маркетингом в транспортной организации и умение быстро и своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды являются необходимым условием её адаптации к новым реалиям жизни. При этом одним из основных принципов построения системы управления маркетингом в крупных транспортных организациях является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, непосредственно организующим и осуществляющим оказание транспортных услуг потребителям. В связи с этим в высших эшелонах управления транспортной организации могут отсутствовать специальные маркетинговые подразделения. Они обычно формируются на уровне сектора отдела перевозок.

При функциональной схеме управления маркетингом деятельность специалистов транспортной организации строится, исходя из функций маркетинга, которые они выполняют. К ним отнесены маркетинговые исследования, ценообразование, сбыт, реклама. С учётом географической ориентации построения схемы управления маркетингом в транспортной организации специалисты по маркетингу сгруппированы по отдельным географическим районам деятельности рынкам сбыта. Поэтому практически она очень похожа на рыночную организацию структур маркетинга.

Однако на практике чаще всего используется сочетание этих подходов к построению схемы управления маркетингом транспортной организации. При этом решающее значение при выборе формы её структурного построения часто оказывает технология производственного процесса, сложившаяся система оказания транспортных услуг и их модификации. На транспорте более целесообразно использовать продуктово-рыночную организацию структуры управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые подразделения транспортной организации вырабатывают и координируют осуществление единых целей и задач маркетинга для отдельных сегментов транспортного рынка и конкретных видов работ и услуг.

Большинство транспортных организаций выполняют грузовые и пассажирские перевозки. Маркетинговые подразделения в них разделены по видам перевозок – грузовым и пассажирским. Маркетинговые подразделения выполняют опосредствованные функции между транспортом и потребителями его услуг, разрабатывая рекомендации и заказы для причастных служб по транспортному обслуживанию пользователей транспортом, продвижению транспортных услуг на их рынок.

Пример 6.1

Исследование эффективности организации подразделений маркетинга транспортной организации

Исходные данные

Объём перевезенного груза – 226 059,00 т.

Доходная ставка перевозки – 191,49 руб.

Количество автомобилей – 34.

Численность вспомогательного персонала – 92 чел.

Среднесписочная численность персонала транспортной организации – 474 чел.

Порядок расчётов

Доходы от перевозки, руб.: $226\,059,00 \cdot 191,49 = 43\,288\,037,91$.

Доля фонда оплаты труда (ФОТ), руб.:

– транспортной организации: $43\,288\,037,91 \cdot 0,38 = 16\,449\,454,41$;

– вспомогательного персонала: $43\,288\,037,91 \cdot 0,42 = 18\,180\,975,92$.

Производительность труда в денежных показателях, руб.:

– транспортной организации: $16\,449\,454,41 / 474 = 34\,703,49$;

– вспомогательного персонала: $18\,180\,975,92 / 92 = 197\,619,30$.

Годовая выработка на автомобиль – $224\,259 / 34 = 6595,85$ т.

Расчётная модель показателей эффективности работы транспортной организации без маркетингового подразделения приведена в таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Расчётная модель оценки показателей эффективности работы транспортной организации без маркетинговых подразделений

Показатель	Величина
<i>Исходные данные</i>	
Объём перевезенного груза, т	226 059,00
Себестоимость перевозки, руб.	191,49
Количество автомобилей	34,00
Численность вспомогательного персонала, чел.	91,51
Среднесписочная численность персонала транспортной организации, чел.	473,81
<i>Расчётные данные</i>	
Доходы от перевозки, руб.	43 288 037,91
Доля ФОТ:	
– транспортной организации	16 449 454,41
– вспомогательного персонала	6 908 770,85
Производительность труда в денежных показателях, руб.:	
– транспортной организации	34 717,16
– вспомогательного персонала	75 493,37
Годовая выработка на автомобиль, т	6 648,79

Из приведенной таблицы видно, что производительность труда, приходящаяся на одного работника транспортной организации, составляет 75 493,37 руб. в год.

В штат транспортной организации вводится маркетинговое подразделение (дополнительный сектор по маркетингу со штатом: руководитель сектора – 1, инженеры по маркетингу – 3 чел.). Ставятся следующие задачи: увеличение объёма перевозок по видам сообщения: городское (развоз грузов от производителей на базы транспортно-логистического центра – 17 %; международные перевозки грузов – 12 %); проведение транспортно-экспедиторской деятельности.

Размещение нового структурного подразделения функциональная структура транспортной организации приведена на рисунке 6.5.



Рисунок 6.5 – Новая организационная структура транспортной организации

С учётом изменения организационной структуры транспортной организации формируется расчётная модель новых показателей эффективности среднесписочного персонала (таблица 6.3).

Таблица 6.3 – Расчётная модель оценки показателей эффективности работы транспортной организации при введении маркетингового подразделения

Показатель	Величина
<i>Исходные данные</i>	
Основной объём перевезенного груза, т	226 059,00
Доходная ставка перевозки, руб.	191,49
Дополнительный объём перевезенного груза, т:	
– в городском и районном сообщении	27 922,84
– в международном сообщении	3 804,72
Себестоимость дополнительной перевозки, руб.:	
– в городском и районном сообщении	152,24
– в международном сообщении	288,47
Количество автомобилей	34
Численность вспомогательного персонала, чел.	91,5
Среднесписочная численность персонала транспортной организации, чел.	473,81

Окончание таблицы 6.3

Показатель	Величина
<i>Расчётные данные</i>	
Доходы от перевозки, руб.	12 832 552,42
Доля ФОТ:	
– транспортной организации	4 876 369,92
– вспомогательного персонала	2 048 075,37
Производительность труда в денежных показателях, руб.:	
– транспортной организации	5839,96
– вспомогательного персонала	4481,57
Годовая выработка на автомобиль, т	7529,02

Из таблицы 6.3 видно, что при введении подразделений маркетинга в транспортной организации рост доходов может возрасти на 20,42 %.

Контрольные вопросы

- 1 Функциональная организация новых подразделений в транспортной организации.
- 2 Организация службы маркетинга транспортной организации.
- 3 Рыночная организация службы маркетинга.
- 4 Товарно-рыночная организация структурного построения маркетинга.
- 5 Условия формирования маркетинговой структуры.
- 6 Сильные и слабые стороны организационных структур маркетинга.
- 7 Структурные подразделения маркетинга.
- 8 Результативность работы маркетинговых подразделений.
- 9 Независимые подразделения по маркетингу на транспорте.
- 10 Гибкость организационных подразделений управления маркетингом.
- 11 Продуктивно-рыночная организация структуры управления маркетингом.

7 СТИМУЛИРОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА ПЕРСОНАЛА

7.1 Лидерство в трудовом коллективе

Управление персоналом автотранспортной организации является неотделимым от системы лидерства процессом. *Лидерство* – это процесс воздействия отдельных работников на группу людей, чтобы вовлечь их за собой в совместную реализацию решений и достижение поставленных целей. Современный лидер обязательно является стратегом. Задатки лидера проявляются при участии сотрудников транспортной организации в формулировке целей и принятии важных решений. Лидерство работников транспортной организации связано с выполнением части функций управления ею, которая относится к области управления персоналом, формирования его воли, стратегии, реализации намеченного и сохранения достигнутого [23].

В понятие «лидерство» входят следующие элементы: сам лидер, его последователи, производственная ситуация, задача, которую решает группа взаимодействующих работников. Лидер – первый и основной участник процесса или отдельного элемента лидерства. Лидеру присущи определённые черты, выделяющие его из среды других работников: компетентность, коммуникабельность, интуиция и другие черты, способствующие достижению и удержанию в течение некоторого времени лидирующего положения в своей группе. Последователи лидера – работники, которые принимают точку зрения и стиль поведения лидера и могут его заменить при продвижении по служебной лестнице в транспортной организации. Проявлению лидерства способствует производственная ситуация. В структурном подразделении или бригаде производственная ситуация способствует проявлению способностей отдельных работников и задатков лидирующих их позиций.

Лидерство работников транспортной организации тесно связано с деловой активностью персонала в целом. Деловая активность проявляется в той части управления, где решаются задачи стратегического планирования, выбора организационной системы управления, регулирования технологическими процессами, управления ресурсами, технологической подготовки производства, инвестиционного его развития. Деловая активность – это процесс формирования целесообразных технологических и информационных связей работников транспортной организации в форме организационных структур (матричная организация, линейная структура). Деловая активность ориентирована на эффективную работу организационной

структуры транспортной организации, которая определяется стратегией, целями, задачами. Лидерство ориентировано на создание условий для достижения работниками целей и умение ставить перед собой сами цели. Понятие лидерства связано с лидирующей позицией, занимаемой работником определенное время, даже когда деятельность его воспринимается как незначительная. При этом большую роль в лидерстве работника играет фактор времени, влияющий на него значительно больше, чем квалификация.

С учётом того, что вся работа по управлению персоналом построена на соревновательном принципе, без организации лидерства работников резко снижаются целевые показатели работы транспортной организации в целом. Оно развивает коммуникабельность персонала, является частью системы его карьерного роста, внутренним источником развития кадрового потенциала. По природе лидерства принято различать его виды:

– *формальный* – это воздействие индивида на других людей (подчиненных) в силу официально занимаемой им руководящей должности. Такой работник обладает определенными преимуществами и обязанностями, исходя из его статуса и занимаемой должности. Тот, кто наделён статусом формального лидера, не всегда выполняет сами лидерские функции;

– *неформальный* – работник, который не занимает руководящую должность, но его слова становятся весомыми для коллектива. У него нет полномочий для того, чтобы принимать какие-то решения, и он не имеет права управлять персоналом. Но его личность настолько сильная и яркая, что он внушает доверие сотрудникам, имея над ними определенный уровень власти.

Формальный лидер направляет работу других работников и одновременно несёт персональную ответственность за все полученные результаты транспортной организации. Хороший менеджер постоянно контролирует сроки и действия сотрудников, он может определять порядок и последовательность в тех видах работ, которые выполняются сотрудниками. Свое взаимодействие с подчиненными руководитель (лидер) выстраивает на основе фактов в рамках целей и задач транспортной организации. Такое взаимодействие достаточно редко выходит на неформальный уровень, но и имеющиеся отношения вполне устраивают все стороны.

Официально назначенный руководитель обладает следующими преимуществами лидерства:

а) он чаще становится лидером потому, что уже имеет конкретные навыки и полномочия в этих процессах;

б) формальный лидер – объективен, даёт оценку всему происходящему, опираясь на опыт и те показатели, которые демонстрирует коллектив;

в) поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться выше по служебной лестнице или удовлетворен своим настоящим положением и не особо интересуется дальнейшей карьерой;

Главное преимущество неформального лидера состоит в том, что он теснее и ближе общается с коллегами. Понимая, что им действительно нужно, какие проблемы есть в коллективе, он может быть влиятельнее, нежели формальный лидер. У него имеется конкретный уровень понимания, а также участия непосредственно в выстраивании коллектива, влияющего на его производственную деятельность. Неформальное лидерство примечательно тем, что иногда коллектив находится под влиянием одного из его членов. При этом сотрудники сами этого до конца не понимают, нет осознания происходящего. Но они замечают, что есть человек, который может организовать команду, грамотно распределять обязанности между сотрудниками и помогает им в решении задач.

При рассмотрении лидерства делается оценка важных его аспектов:

- отношение к власти и администрации; искусство управления коллективом и знание законодательства;

- профессиональное мастерство;

- умение повести за собой коллектив, сформулировав конечную цель.

В зависимости от влияния аспектов лидерства определяется направление его стимулирования и мотивации.

Процессы формирования мотивов лидерства вызваны недостаточностью мотивации профессиональной деятельности и развитием профессионального обучения, которое является наиболее надежным фундаментом лидерства.

Государство заинтересовано в мотивации лидерства, которое обеспечивает выдвижение перспективных кадров.

7.2 Организация лидерства в транспортной организации

Организация лидерства в транспортной организации тесно связана с концепцией лидерства, характеристикой действий будущих лидеров, приоритетных направлений при выборе лидирующих позиций. При этом на роль лидера трудового коллектива может претендовать работник, который занимал лидирующую позицию неоднократно и находился на ней достаточно продолжительное время. Мотивация лидерства в транспортной организации тесно связана с его концепцией [11].

Концепция лидерства предусматривает следующие формы:

- а) *на основе использования административного ресурса*, ограниченное сроком нахождения работника на административной должности. При развитии концепции лидерства существенное значение имеет кадровый резерв транспортной организации. Он должен учитывать склонность персонала к лидерству. Его эффективность основана на решении производственных задач и выдаче команд на исполнение технологических действий;

- б) *на поведении работника в производственной ситуации*, связанное с авральными действиями и ситуациями, когда способности одного работника оказываются решающими для преодоления сложной ситуации. Проходит пе-

риод времени, когда транспортная организация вступает в нормальный режим работы, и потребность в таком лидере отпадает;

в) *на основе техники групповой работы* по претворению целей структурного подразделения или транспортной организации в целом, имеет наиболее устойчивое и продолжительное значение. Такое лидерство основано на достижении результативности принимаемых решений и постоянстве такой результативности. При снижении результативности групповой работы часто меняется и лидер, который может предложить более эффективные решения;

г) *через влияние на группу работников* или убеждение в правоте принятого решения. Оно связано с самовыдвижением лидеров из среды работников, которые отличаются большим производственным опытом, имеют влияние на большинство сотрудников коллектива. К их мнению прислушиваются другие члены коллектива. Из среды таких лидеров администрация выбирает руководителей структурных подразделений среднего звена и создаёт для них условия профессионального роста;

д) *как достижение согласия между конфликтующими сторонами* или работниками бригад, структурных подразделений практикуется постоянно среди водительского состава и работников, выполняющих функции по технической эксплуатации автомобилей и автобусов. Традиционно это работники с большим производственным стажем и обладающие высоким профессионализмом, к которым испытывают доверие конфликтующие группировки работников. Данный вариант лидерства является продолжительным по времени и носит социально-направленный характер для транспортной организации.

Характеристика действий будущих лидеров:

1) при наличии административного ресурса:

– отношения с работниками по принципу «сверху вниз», доминирование административного уровня над другими;

– проявляются отношения неравенства и давления на подчиненных;

– формируется ориентация на достижение целей лидерства, которая постепенно превосходит цели коллектива;

– возникает проблема наличия последователей, появляется так называемое «подсигивающее лидерство» нижних чинов;

– авторитет лидера держится на преобладании принудительной власти над поощряющей его законодательной властью;

2) лидерское поведение – это действия:

– по координации работы группы (распределение обязанностей, мотивация, критика в период нарушения нормального режима работы транспортной организации);

– ситуация, в которой отмечается сход автотранспортной техники с линии;

– поступление новой техники и отсутствие специалистов по её обслуживанию;

– потребность неординарных технических решений;

3) техника групповой работы – это когда у работника, претендующего на лидерство, есть программа действий для всей группы, и он знает, как, какими методами или инструментами достичь хорошего результата при минимальных затратах ресурсов транспортной организации. Лидерство возникает при активном процессе взаимодействия работников в группе, наличии эффективно действующих членов группы;

4) влияние на группу работников или убеждение в правоте принятого решения:

– претендующий на лидерство работник оказывает наиболее сильное влияние на других членов бригады или структурного подразделения транспортной организации;

– благодаря межличностному влиянию или коммуникациям лидер связан со сферами влияния, которые создают устойчивые его позиции;

– претендующий на роль лидера работник имеет свою степень влияния на поведение группы рабочих. Он постоянно делает попытки изменить поведение других членов коллектива;

5) достижение согласия между конфликтующими сторонами:

– лидирующий работник достигает максимального сотрудничества при минимальных противоречиях;

– лидер достигает повиновения, уважения и лояльности сотрудников путем достижения между ними согласия;

– важную роль в лидерстве играет нравственный аспект работника, который может служить оправданием администрированию и авторитаризму в транспортной организации.

При формировании лидерства учитываются несколько приоритетных направлений:

– хозяйственная деятельность в экстремальных условиях, работа с представителями Министерства обороны, подразделениями МЧС;

– развитие социальной сферы предприятия, создание нового экономического механизма, выживание в условиях конкуренции;

– проведение хозяйственной деятельности в гибких адаптивных организациях;

– учёт идеологической, воспитательной и политической областей предприятия, развитие хозяйственной системы;

– влияние внешней среды через политику, общественную деятельность (избрание лидеров депутатами различных уровней парламентаризма), религиозной среды и сотрудничество с предпринимательством в транспортной деятельности региона.

В управлении персоналом актуальной для администрации автотранспортной организации остается задача обоснования лидерства с помощью различных механизмов назначений и выборов руководителей при участии сотрудников структурных подразделений. При этом выборная система при-

носит наибольшую эффективность, так как взаимоотношения в коллективе строятся на доверии, что является важным при подготовке и эксплуатации автотранспортной техники. Задачи определяют деятельность группы и требования к лидеру. Они являются настолько важной характеристикой деловой ситуации в структурных подразделениях транспортной организации, что их можно рассматривать в качестве самостоятельного элемента лидерства. Различные задачи производственного характера устанавливают разнообразные требования к качествам лидера. При изменении производственных задач подлежат изменению и требования к лидеру, что в итоге может привести к его смене. При этом некоторым членам рабочей группы предоставляется возможность оказывать влияние на всю группу.

Установленные в группе правила взаимодействия подвержены влиянию со стороны новых задач, которые могут привести к появлению нового лидера. В такой ситуации работник становится лидером чаще всего благодаря не определённым чертам характера, а его активной адаптации к хозяйственной ситуации, способности настроить структуру своих качеств на характеристики сложившейся ситуации и установить межличностные отношения в коллективе.

7.3 Обоснование типов лидеров и модели лидерства

Для транспортной организации характерен функциональный подход к лидерству, в котором каждая функция по управлению персоналом одновременно является и лидерской: планирование, организация системы управления, мотивация, регулирование, контроль, обеспечение результативности. Лидерство обусловлено связующими процессами, которые обеспечивают взаимодействие функций по принятию управленческих решений, развитию коммуникабельности, технологии управления персоналом. Критерием формирования и развития типологии лидеров является стиль лидерства [14].

С учётом такой классификации для коллектива транспортной организации приемлемы следующие типы лидерства:

- администраторы, обеспечивающие управление транспортной организацией в условиях жёсткой конкуренции и создающие условия для высокой результативности её работы, благополучия коллектива;

- специалисты ремонтного производства, профессионально владеющие компетентными знаниями, что позволяет быстро, с низкой себестоимостью и качественно выполнять техническую эксплуатацию транспортных средств всех марок, приписанных к транспортной организации;

- водительский контингент, квалифицированно владеющий профессией, что обеспечивает безопасную, безаварийную работу транспортных средств при выполнении грузовых и пассажирских перевозок;

- специалисты службы безопасности дорожного движения, способные обеспечить безаварийную работу водителей.

Рассматриваются следующие типы лидеров:

а) *ведущие за собой* – лидерство их естественное состояние, а лидерские качества приходят к ним с профессиональным опытом;

б) *организаторы групп* – основное качество таких лидеров включает знание психологии своих последователей, выбор варианта управления работниками в небольших группах (бригадах);

в) *исполнители* – самый рациональный и значимый тип лидеров. Их отличает собственная энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив для исполнения принятых лидерских решений;

г) *дипломаты* – хорошо относятся к сотрудникам, могут отстоять своё мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы, дипломатично уходя от острых их обсуждений;

д) *генераторы идей* – нацелены на новые задачи, ориентированы на передовой опыт, обладают хорошей интуицией, могут синтезировать знания и самокритично относиться к неправильно выбранным направлениям;

е) *реализаторы идей* – имеют хорошую предприимчивость, свежий взгляд на уже знакомые факты и проблемы, хорошо контролируют свои и чужие эмоции, умеют слушать окружающих и навязывать им свою точку зрения, обобщая высказанное мнение другими работниками;

ж) *синтезаторы решений* – умеют выделить самое главное из очень большого объёма информации, что позволяет им открыть нечто новое и приспособить для нужд возглавляемого ими коллектива работников.

Распространенным типом лидера, пользующимся уважением коллектива, является работник, который принимает решения самостоятельно под личную ответственность.

В зависимости от численности трудового коллектива, выполняемых им функциональных задач в автотранспортной организации лидеры имеют отличительные особенности, характеризующие:

– структурой своей власти (власть авторитета, должность, положение в обществе, компетентность), сочетанием статусной, экономической и духовной власти без наличия административного ресурса;

– индивидуальными чертами характера, неповторимыми личными качествами, которые нравятся коллективу работников;

– взаимодействием между собой и последователями, возможностью увеличения «количества» власти на основе успешного взаимодействия с группой работников;

– управлением персоналом в группе, владением техникой группового регулирования, умелого использования информации о работниках.

Модели лидерства тесно связаны с организацией власти в рамках транспортной организации в целом и её структурных подразделений. При этом система взглядов на качество власти зависит от того, какой стиль лидерства применяется в транспортной организации. Новые стили лидерства возника-

ют в результате взаимодействия с группой работников как следствие не только личностных черт лидера, но и принадлежности его к определённой группе работников и производственной ситуации.

В транспортной организации выделяют централизованные и децентрализованные формы управления и организации лидерства, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Преимуществами централизованных структур управления предприятием являются:

- разделение управленческого труда на специальные функции;
- применение программно-целевых методов управления;
- единая цель, одинаковая регламентация управленческого труда;
- устранение лишних горизонтальных коммуникаций.

Особенности влияния лидера на сотрудников транспортной организации при централизованной структуре управления следующие:

- проблема подчинения себе сотрудников, решаемая относительно малой группой руководителей, которые концентрируют власть в своих руках;
- большинство сотрудников транспортной организации, стремящихся к власти, после достижения желаемого разочаровываются и вынуждены только функционировать, что не соответствует их ожиданиям. В связи с чем работа для них становится немотивированной;
- поток производственной информации сокращается до самого необходимого;
- между руководителем и сотрудниками нет доверия, преобладает субъективизм при оценках достижений каждого работника.

Отличительной особенностью децентрализованной формы лидерства является то, что компетентность управленческих отношений опирается на компетентность сотрудников и их информированность.

К преимуществам децентрализованной структуры управления транспортной организацией относятся:

- сокращение уровней (инстанций) прохождения информации;
- гибкость технологий принятия решений и их реализации;
- сокращение времени на принятие решений;
- повышение инициативы работников и осознание ответственности исполнителей решений.

Недостатком децентрализованной формы управления является то, что в каждом работнике руководитель видит потенциального конкурента на собственное рабочее место. Кроме того, децентрализованная структура имеет особенности влияния на сотрудников. Они должны быть проинформированы как можно лучше, поэтому актуальность информации возрастает, общение с сотрудниками является постоянным, все цели и области ответственности должны быть своевременно согласованы, официальные отношения опираются на доверие и взаимное признание, однако контроль является тотальным и постоянным со стороны лидера.

7.4 Оценка эффективности лидерства персонала

Эффективность лидерства персонала оценивается несколькими способами [22]:

– *однофакторным*, когда в стиле лидерства отчётливо выделяются функции, ориентированные на задачи транспортной организации или на цели её работников. Эта ориентация является преобладающей при наличии двух важнейших направлений оценки лидерства:

- 1) степени ориентации на производственные задачи и на сотрудников;
- 2) эффективности принимаемых решений и степени удовлетворения персонала от реализации принимаемых решений.

В обоих случаях независимо от числа промежуточных типов стилей используется однофакторный способ их рассмотрения, когда уменьшение авторитарности управления персоналом означает возрастание корпоративности;

– *многофакторным*, предусматривающим эмпирический мониторинг лидерства в управлении персоналом с выявлением успешных и безуспешных управленческих стилей.

Для *успешного стиля лидерства* характерно:

- выделение у работника сильной ориентации и воздействия на коллег по трудовому коллективу;
- чёткое разграничение должностных обязанностей между менеджерами по персоналу и сотрудниками;
- активное делегирование заданий, полномочий и ответственности.

Безуспешный стиль лидерства предполагает:

- поведение работника, ориентированное на выполнение заданий руководства;
- навязывание коллективу авторитарного стиля управления;
- проведение жесткого контроля работников структурного подразделения или автотранспортной организации в целом.

При наличии безуспешного стиля лидерства требуется активное вмешательство администрации транспортной организации, если речь идёт о структурном подразделении, или вышестоящей организации – если о предприятии в целом.

Анализ различных стилей лидерства транспортных организаций Республики Беларусь показал, что самыми эффективными формами лидерства низших уровней (соприкосновения с работниками-исполнителями) становятся те, при которых уделяется достаточное внимание личным проблемам своих подчиненных и создаются отношения, основанные на взаимопомощи.

Эффективность стиля лидера оценивается с учётом следующих факторов:

- *экономических* – в коллективе существуют условия для использования экономических методов стимулирования лидерства через распределение материальных поощрений с учётом реального вклада каждого работника;

– *социально-психологических* – индивидуальные беседы с работниками направлены на развитие осознания себя хозяином транспортной организации, а её руководитель оказывает доверие подчиненным, использует одни и те же приёмы в одинаковых ситуациях, независимо от должностного уровня работника, влияет на неформальные отношения в коллективе и может найти «общий язык» с коллективом. Постоянно поощряется самостоятельное мышление работников, претендующих на лидерство, имеющих независимость суждений и положительные ответы;

– *организационно-распорядительных*, использующих основной способ воздействия на коллектив – прямое административное указание. Развитие самоуправления коллектива затруднено из-за чрезмерной регламентации и опеки со стороны администрации транспортной организации. В итоге решением мелких внутрипроизводственных задач занимается сам руководитель, который принимает все решения единолично и только создает видимость, что считается с мнением и опытом коллектива. При этом руководитель приводит указания вышестоящих организаций для подтверждения своих выводов и решений, поощряет беспрекословное повиновение. При обращении к работникам имеет место приказная форма и руководителю безразлична квалификация, принципиальность и собственное мнение подчиненных. В основе его власти находится авторитет его должности без учёта личности.

Существует рейтинговая система оценок стиля лидерства, которая включает ряд ограничений, связанных с выбором из системы стилиобразующих факторов наиболее существенных и определением шкалы оценок выбранных факторов: низкая – 3 балла, средняя – 4, высокая – 5.

В роли оценки относительной эффективности $\varphi_i^{\text{сн}}$ стиля лидера, например начальника ремонтной зоны, выступает оценка соответствия фактического упорядочения его качеств по их средней для руководителей данного уровня оценке с экспертным ранжированием, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$\varphi_i^{\text{сн}} = 1 - \frac{4n_{\text{ин}}}{k_i^2 - k_i}, \quad (7.1)$$

где $n_{\text{ин}}$ – количество проводимых инверсий для оцениваемых качеств лидера; k_i – количество оцениваемых качеств лидера.

Для транспортных организаций, которые работают автономно и менее зависимы от вышестоящих организаций и среди которых доля частного сектора самая высокая (с учётом акционерных предприятий и со смешанным капиталом), качества руководителя связаны с выполняемыми ими функциями и могут быть оценены с использованием системы ранжирования важности качественных параметров, показанных в таблице 7.1.

Таблица 7.1 – Ранжирование оценочных качеств стиля лидерства транспортной организации

Качество стиля лидерства	Уровень ранжирования значимости стиля	Средняя оценка, баллов
1 Дисциплина	1	4,31
2 Ответственность	4	4,03
3 Чуткое отношение к людям	6	3,93
4 Добросовестность	2	4,22
5 Знание экономики	7	3,85
6 Поддержка нового, передового	10	3,79
7 Умение прислушиваться к критике, самокритичность	12	3,73
8 Умение создать сплоченный коллектив	14	3,71
9 Трудолюбие	5	3,99
10 Знание техники	12	3,73
11 Предприимчивость	8	3,82
12 Умение эффективно использовать работников	8	3,82
13 Знание технологии	3	4,21
14 Целеустремленность	11	3,78
15 Умение обеспечить контроль	16	3,60
16 Умение использовать стимулирование	15	3,67
<i>Итого</i>		62,19

По полученным результатам делается оценка:

- если $\varphi_i^{ст} > 1$, стиль лидерства в организации является оптимальным;
- если $\varphi_i^{ст} < 1$, стиль лидерства в организации требует изменения.

Часто используется оценка стиля по методам управления, которая выполняется с помощью оценки индивидуальных и групповых характеристик объективно-субъективных факторов. В зависимости от целей оценки установившейся в организации системы лидерства используется подбор существенных факторов. При этом индивидуальный стиль оценивается с учётом профессиональных качеств, а корпоративный (фирменный) – при наличии характеристики трудового коллектива. В основе оценки стиля работы персонала по методам управления и лидерства используется экспертиза по двухбалльной системе, позволяющая получить характеристику стилей управления персоналом для руководителей одного уровня.

Одним из способов оценки эффективности стиля управления является тестовая оценка. Способ базируется на заполнении специально разработанных тестов по оценке стиля с позиций личности, коллектива и методов управления. При этом ряд стилиобразующих факторов оказывается вне системы предыдущих оценок, так как не учитывается динамика хозяйственных ситуаций предприятия, оказывающая значительное влияние на выбор стиля управления. Количественные методы оценки отдельных факторов при всей их точности не могут дать полную

картину стиля лидерства, который обусловлен синтезом действий этих факторов. В связи с этим уместно использовать тестовую оценку, применяемую при определении работниками стиля лидерства.

В целях объективной оценки степени согласия альтернативно сформулированных высказываний работников в распоряжение эксперта предоставлены четыре варианта ответа:

А – полное согласие с положительным высказыванием по тестовым вопросам;

В – согласие с более положительным высказыванием о стиле, чем с отрицательным;

С – согласие с отрицательными высказываниями частично;

Д – полное согласие с отрицательными высказываниями.

Тестовая оценка эффективности стиля лидера предусматривает альтернативные высказывания, на которые эксперты (работники) должны дать вариант оценки:

а) *коллегиальное лидерство*:

1) руководители, убеждённые в коллегиальном лидерстве в силу своих способностей и других качеств, не могут добиться успеха, так как коллегиальное лидерство требует заинтересованных и компетентных работников. Вследствие ограниченности времени на принятие решений невозможно каждое поручение лидера обосновывать и выслушивать мнение сотрудников. Теряется ценное время, необходимое для реализации принятого решения. При этом не следует заниматься дискуссиями, а надо переходить прямо к делу;

2) проще давать авторитарные указания: не требуется больших профессиональных способностей, не нужно оставлять своим работникам возможности для принятия самостоятельных решений;

б) *результативность управления*:

1) люди работают за заработную плату, и чем выше её уровень, тем лучше адаптирован стиль лидерства;

2) с авторитарной точки зрения деньги нужны, но они – не лучшее средство для мотивации труда. Главное для работника, претендующего на лидерство, – интересная работа и возможность самоутверждения в коллективе, возможность получения должности;

в) *продолжительность реализации решений*:

1) ограничение времени на обоснование поручений при необходимости выслушивать мнение работников, исключены всякие дискуссии с лидером;

2) готовность к риску связана с тем, что те, кто принимает решение, предварительно должны его обдумать, спланировать и отвечать за его реализацию;

г) *дискуссия о стиле лидерства*:

1) демократическое лидерство даёт лучший результат. Есть проблемы при таком варианте, но это не означает непригодность такого лидерства;

2) условия рынка меняются быстро, и транспортная организация нуждается в коллективном мышлении и способности к перестройке действий работников, которая при авторитарном лидерстве неэффективна;

д) *мера ответственности:*

1) лидер несёт ответственность, и если произошла ошибка, то следует обращаться к нему. Для него является решающим то, что он компетентнее и лучше знает оптимальный путь решения проблемных задач. Кто хочет быть лидером, тот должен научиться подчиняться;

2) при делегировании полномочий каждый сотрудник должен нести полную ответственность за свою работу, а за лидером остается координация работ и контроль за их выполнением;

е) *мера компетентности:*

1) лидер не должен быть компетентен во всех специальных вопросах, так как каждый сотрудник получает возможность проявить свою самостоятельность и готовность к совместной с ним работе. Лучшим является управление, которое устраивает руководителя. При этом акцентировать внимание на индивидуальных преимуществах или недостатках сотрудников для руководителя невыгодно;

2) каждый работник обязан сознательно выполнять общие правила поведения и не может делать то, что ему хочется, если ориентируется на общий успех. Самоуправление – это не только самостоятельность лидеров, но и ответственность за выполнение его решений;

ж) *отношение к обучению персонала:*

1) бесцельно обучать сотрудников демократическому стилю лидерства, который приведёт к ухудшению выполнения ими основных обязанностей;

2) работники, которые учатся демократическому стилю лидерства, станут лучше выполнять свои производственные задачи.

В зависимости от полученного результата тестового опроса делается заключение о приемлемости стиля управления транспортной организацией и её структурными подразделениями.

7.5 Мотивация лидеров и лидерства

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к активной деятельности, расширяют её границы и формы, придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение более высоких результатов.

Мотивация включает понятия:

– *мотив* – это то, что вызывает определенные действия работника. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает сотрудника к действию, но и определяет его поведение. Рассматривается, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Поведение сотрудника определяется совокупностью мотивов, в которой они могут находиться в определённом отношении друг к другу в зависимости от степени их воздействия на поведение человека;

– *мотивационная структура* лидера может рассматриваться как основа осуществления им определённых действий. Она обладает определённой стабильностью и может меняться, в том числе сознательно, в процессе формирования лидера.

Уровень мотивации лидера оценивается по формуле [22]

$$\lambda_i^{\text{то}} = \frac{(\rho_i^{\text{тд}} + \beta_i^{\text{тд}} + \sigma_i^{\text{тд}})}{3 \cdot \alpha_i^{\text{тд}} \cdot \omega_i^{\text{тд}}}, \quad (7.2)$$

где $\rho_i^{\text{тд}}$ – значимость лидерства: насколько для сотрудника оно важно; $\beta_i^{\text{тд}}$ – разнообразие деятельности: показывает многообразие технологических операций в данной деятельности; $\sigma_i^{\text{тд}}$ – отождествление работы с конкретным результатом: насколько предполагаемый лидер осознает свои действия, что он получает в конечном результате после их выполнения, понимание того, что его работа имеет высокую результативность; $\alpha_i^{\text{тд}}$ – автономность работы: насколько сотрудник в транспортной деятельности предоставлен сам себе. При этом контроль и автономность сотрудника находятся в обратной пропорциональности: чем больше контроля над деятельностью, тем ниже автономность, и наоборот; $\omega_i^{\text{тд}}$ – обратная связь: информация о работе, которую выполняет сотрудник из разных источников: от руководства, подчиненных, коллег, партнеров, конкурентов, клиентов.

Все составляющие величины из формулы (7.2) рассчитываются следующим образом:

– значимость лидерства –

$$\rho_i^{\text{тд}} = 100 \frac{F_{\text{зп}}^{\text{ф}}}{F_{\text{зп}}^{\text{нов}}}, \quad (7.3)$$

где $F_{\text{зп}}^{\text{ф}}$ – заработная плата по исходной должности; $F_{\text{зп}}^{\text{нов}}$ – по новой должности;

– разнообразие деятельности –

$$\beta_i^{\text{тд}} = 100 \frac{N_{\text{дст}}^{\text{фк}}}{N_{\text{нов}}^{\text{фк}}}, \quad (7.4)$$

где $N_{\text{дст}}^{\text{фк}}$ – количество технологических операций до назначения на новую должность; $N_{\text{дст}}^{\text{фк}}$ – после назначения;

– отождествление работы с конкретным результатом –

$$\sigma_i^{\text{тд}} = 100 \frac{\lambda_{\text{то}}^{\text{рс}}}{\lambda_{\text{то}}^{\text{баз}}}, \quad (7.5)$$

где $\lambda_{\text{ТО}}^{\text{РС}}$ – расчётный индекс эффективности предполагаемого лидерства;
 $\lambda_{\text{ТО}}^{\text{баз}}$ – базовый индекс эффективности предполагаемого лидерства;
 – автономность работы –

$$\alpha_i^{\text{ТД}} = \frac{A_{\text{КЛ}}^{\text{ФК}}}{A_{\text{КЛ}}^{\text{ЛД}}}, \quad (7.6)$$

где $A_{\text{КЛ}}^{\text{ФК}}$ – количество работников, руководимых предполагаемым лидером;
 $A_{\text{КЛ}}^{\text{ЛД}}$ – предполагаемое количество работников при определении лидерства (первоначально рассматриваются три бригады);
 – обратная связь –

$$\omega_i^{\text{ТД}} = 100 \frac{n_i^{\text{ФК}}}{n_i^{\text{ЛД}}}, \quad (7.7)$$

где $n_i^{\text{ФК}}$ – количество источников информации о работе, которую выполняет сотрудник – предполагаемый лидер (руководство, подчинённые, коллеги, партнеры, конкуренты, клиенты); $n_i^{\text{ЛД}}$ – количество источников информации о работе, которую выполняет сотрудник-лидер.

Каждый параметр оценивается в диапазоне 0–100 баллов. Максимальная суммарная величина может составлять 1000 баллов. При высоком мотивационном потенциале сотрудник, претендующий на роль лидера, не нуждается в стимулировании. Если мотивационный потенциал работы высокий (свыше 500 баллов), отпадает необходимость в активировании и стимулировании. Таким образом, высокая мотивация обеспечивает результативность лидера без лишних затрат. Экономический эффект очевиден – экономия времени и денег.

Пример 7.1

Расчёт потребности в мотивации лидеров коллективов транспортной деятельности по квалификационным группам

Исходные данные

Заработная плата: исходная – 964; новая – 1286 руб.

Количество технологических операций: до назначения на новую должность – 14; после назначения на новую должность – 19.

Индекс эффективности персонала: до назначения на новую должность – 1,328; после назначения на новую должность – 1,378.

Количество подчинённых работников: вне лидерства – 7; лидера – 21.

Источники информации: вне лидерства – 8; лидера – 12.

Расчётные данные

Значимость лидерства:

$$\rho_i^{\text{ТД}} = 100 \frac{F_{\text{ЭП}}^{\text{Ф}}}{F_{\text{ЭП}}^{\text{НОВ}}} = 100 \frac{964}{1286} = 74,96.$$

Разнообразие деятельности:

$$\beta_i^{\text{ТД}} = 100 \frac{N_{\text{дст}}^{\text{фк}}}{N_{\text{нов}}^{\text{фк}}} = 100 \frac{14}{19} = 73,68.$$

Отождествляемость работы с конкретным результатом:

$$\sigma_i^{\text{ТД}} = 100 \frac{\lambda_{\text{ТО}}^{\text{РС}}}{\lambda_{\text{ТО}}^{\text{баз}}} = 100 \frac{1,328}{1,378} = 96,37.$$

Автономность работы:

$$\alpha_i^{\text{ТД}} = \frac{A_{\text{кп}}^{\text{фк}}}{A_{\text{кп}}^{\text{лд}}} = \frac{7}{21} = 0,33.$$

Обратная связь:

$$\omega_i^{\text{ТД}} = \frac{n_i^{\text{фк}}}{n_i^{\text{лд}}} = \frac{8}{12} = 0,67.$$

Уровень мотивации лидера:

$$\lambda_i^{\text{ТО}} = \frac{(\rho_i^{\text{ТД}} + \beta_i^{\text{ТД}} + \sigma_i^{\text{ТД}})}{3 \cdot \alpha_i^{\text{ТД}} \cdot \omega_i^{\text{ТД}}} = \frac{(74,96 + 73,68 + 96,37)}{3 \cdot 0,33 \cdot 0,67} = 367,5.$$

Модель расчёта уровня мотивации лидеров транспортной организации приведена в таблице 7.2.

Таблица 7.2 – Модель расчёта мотивации лидеров транспортной организации

Показатель	Значение
<i>Исходные данные</i>	
Зарплата, руб.:	
– исходная	964
– новая	1286
Количество технологических операций:	
– до назначения на новую должность	14
– после назначения на новую должность	19
Индекс эффективности персонала:	
– до назначения на новую должность	1,328
– после назначения на новую должность	1,378
Количество работников:	
– вне лидерства	7
– лидера	21
Источники информации:	
– вне лидерства	8

Окончание таблицы 7.2

Показатель	Значение
– лидера	12
<i>Расчётные данные</i>	
Значимость лидерства	74,96
Разнообразие деятельности	73,68
Отождествляемость работы с конкретным результатом	96,37
Автономность работы	0,33
Обратная связь	0,67
Уровень мотивации лидера	367,5

В соответствии с расчётами, приведенными в таблице 7.2, оцениваемый сотрудник, претендующий на роль лидера, имеет уровень мотивации 367,5. С учётом полученного значения он нуждается в стимулировании. Возникает необходимость в активировании и стимулировании такого сотрудника. Таким образом, требуется мотивация с помощью подкрепления.

Мотивация лидера с помощью подкрепления, по сути, является развитием или дополнением метода вознаграждений. Этот метод ограничивается рассмотрением взаимосвязи между деятельностью предполагаемого лидера и её результатами при изменении или модификации поведения подчиненных путём соответствующего использования постоянных или разовых вознаграждений или наказаний (при наличии отрицательных результатов лидерства).

Подкрепление лидерства можно определить как фактор, обуславливающий повторение или устранение отдельных форм поведения персонала:

а) награждение: приятное для человека событие, которое повышает вероятность положительного повторения желательного поведения лидера;

б) избежание: отмена наказаний после улучшения поведения сотрудника;

в) наказание: обычно применяется, когда человек совершает нежелательные поступки (начальник может наказать подчиненного за плохо выполненное задание. При этом он ожидает, что наказание снизит вероятность повторения нежелательного поведения сотрудника);

г) пресечение: устранение подкрепления нежелательного поведения предполагаемого лидера.

Мотивация с помощью подкрепления является развитием или дополнением метода вознаграждений. Этот метод ограничивается рассмотрением взаимосвязи между деятельностью и её результатами при изменении или модификации поведения подчиненных путём соответствующего использования разовых вознаграждений или наказаний.

Мотивирование – это такой процесс воздействия на индивида с целью побуждения его к определённым действиям, который осуществляется дру-

гим лицом путём активации в индивиде определённых мотивов. Мотивирование составляет основу управления лидерскими качествами персонала.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определённых мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть получено человеком в результате его действия. Человек не обязательно реагирует на многие стимулы сознательно. На отдельные стимулы его реакция может не поддаваться сознательному контролю.

Стимулирование имеет различные формы. В практике управления персоналом одной из самых распространённых его форм является материальное поощрение. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой осуществляется материальное стимулирование, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как сотрудник имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимул к выполнению каких-либо действий может исходить из внутренних или из внешних источников мотивации. *Внутренняя* мотивация исходит из стремления получить новые профессиональные навыки или решить интересную сложную производственную проблему. *Внешняя* мотивация предполагает признание коллег на профессиональных совещаниях или же руководителя, который может значительно повысить оплату труда за хорошее выполнение и результативность работы.

Вознаграждения разделяют на три вида:

1) *внутреннее* – это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения профессиональных действий при выполнении определённого производственного задания:

- может вызывать приятное чувство завершенности или радости;
- контролируется самим работником;
- выражает чувство гордости за хорошее выполнение корпоративного задания, способствовавшее успеху всей организации;
- определяет удовольствие, которое человек получает от результатов своей работы;

2) *внешнее* – исходит от другого человека и может выражаться в следующем:

- в продвижении по службе или повышении зарплаты за оказание услуг окружающим работникам;
- в форме материальных ценностей, необходимых для выживания в современном обществе;

3) *системное* – это одинаковое вознаграждение, предназначенное всем сотрудникам организации или отдела. Индивидуальные вознаграждения,

получаемые сотрудниками одного отдела или организации, могут отличаться друг от друга.

Контрольные вопросы

- 1 Понятие «лидерство».
- 2 Деловая активность персонала, связанная с лидерством.
- 3 Виды лидерства.
- 4 Преимущества официально назначенного руководителя.
- 5 Схема взаимосвязи профессионального мастерства и лидерства.
- 6 Организация лидерства в транспортной организации.
- 7 Концепция лидерства.
- 8 Характеристика действий будущих лидеров.
- 9 Типы лидерства для коллектива транспортной организации.
- 10 Типы лидеров.
- 11 Отличительные особенности лидеров.
- 12 Модели лидерства.
- 13 Особенности влияния лидера на сотрудников при централизованной структуре управления.
- 14 Преимущества децентрализованной структуры управления транспортной организацией.
- 15 Недостатки децентрализованной формы управления транспортной организацией.
- 16 Эффективность лидерства персонала.
- 17 Эффективность стиля лидера.
- 18 Рейтинговая система оценок стиля лидерства.
- 19 Коллегиальное лидерство.
- 20 Результативность управления.
- 21 Продолжительность реализации решений.
- 22 Дискуссия о стиле лидерства.
- 23 Мера ответственности.

8 ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

8.1 Методические основы

Аттестация персонала – процедура формализованной систематической оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности конкретного работника требованиям выполняемой им работы на данном рабочем месте за учётный период времени. Аттестация используется в практике работы транспортных организаций в качестве процедуры, выполняющей функцию активного воздействия на персонал. Она позволяет решить следующие задачи транспортной организации:

- а) проведение аудита персонала всех уровней;
- б) проверка точности требований к работникам и критериев их оценки;
- в) выявление слабых мест персонала;
- г) оценка ценности сотрудников;
- д) обоснованное принятие кадровых решений;
- е) формирование планов обучения персонала;
- ж) выбор варианта мотивации труда персонала;
- и) принятие решения по оплате труда, увольнению или набору персонала.

Основные цели аттестации:

- определение соответствия работников занимаемой должности по результатам их деятельности,
- оценка уровня квалификации;
- оценка личностных качеств сотрудников.

Аттестация направлена на поиск резервов повышения производительности труда и заинтересованности сотрудников в результатах своего труда и транспортной организации, оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для наиболее динамичного и всестороннего развития личности [23].

Процедуры аттестации персонала преследуют *стратегические* цели:

- определение соответствия работника занимаемой должности;
- выявление потенциальных возможностей профессионального и служебного роста работников;
- определение необходимости повышения их квалификации или переподготовки.

Причины проведения аттестации:

- изменение тарифной системы или других регламентирующих материалов, определяющих сложность работ;
- проверка результатов деятельности работающих сотрудников за прошлый период;
- отбор кандидатов на вакантные должности внутри автотранспортной организации;
- окончание испытательного срока;
- установление работникам величины стимулирующих выплат.

В основу аттестации персонала закладываются *латентные цели* автотранспортной организации:

- выполнение требований вышестоящей организации или руководителя;
- придание большего веса принятым кадровым решениям;
- знакомство руководителя предприятия с профессиональными возможностями сотрудников;
- разрушение круговой поруки, существующей в коллективе;
- повышение производительности труда;
- возложение формальной ответственности и перекладывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию;
- исключение шантажа отдельных подчинённых работников с целью вынуждения их покинуть предприятие;
- получение письменных характеристик, используемых в дальнейшем для других целей;
- обоснование увольнения работников с низкими профессиональными качествами.

При проведении аттестации работников используются показатели для каждой цели, адекватно отражающие их соответствие занимаемой должности или вклад в общие результаты деятельности подразделения, транспортной организации. Критерием выбора показателей для каждого конкретного случая является возможность реально воздействовать на их улучшение.

В автотранспортных организациях аттестация проводится по распоряжению вышестоящей организации в связи с конкретными целями, как правило, связанными только с обоснованием размеров общего объёма материального вознаграждения. На основании степени соответствия работника занимаемому рабочему месту решаются следующие задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли аттестуемого работника;
- разработка возможных путей совершенствования его деловых и личностных качеств;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудников в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Аттестация работников проводится аттестационными комиссиями, создаваемыми в автотранспортной организации. Аттестация руководителей, назначение или утверждение которых производится вышестоящими государственными органами, осуществляется аттестационными комиссиями этих органов (директора автотранспортных предприятий проходят аттестацию в комиссиях более высокого уровня). По решению вышестоящих органов в их аттестационных комиссиях наряду с руководителями автотранспортных организаций могут проходить аттестацию работники по ключевым направлениям деятельности этих организаций, в которых они работают [10].

Решение аттестационной комиссии носит рекомендательный характер.

В автотранспортных организациях, в зависимости от рода выполняемой ими транспортной деятельности, применяются следующие методы аттестации:

1) *рейтинговые* – работники получают оценку по заданным критериям с определённой шкалой;

2) *сравнительные*, предполагающие сравнение сотрудников внутри рабочей группы. При ранжировании составляется список, где все сотрудники внутри аттестуемой группы располагаются в соответствии с рейтинговой оценкой их деятельности; сначала в список вносятся работники, чья деятельность признана наилучшей и наихудшей. Рассчитывается сумма баллов, полученных каждым сотрудником;

3) *письменные* – это подготовка письменного доклада с предложением направлений повышения эффективности деятельности персонала;

4) *критических ситуаций* – в течение периода, за который проводится аттестация работника, его руководитель делает записи о его поведении в сложных или критических ситуациях;

5) *управления по целям* – достижение целей организации осуществляется через постановку задачи каждому сотруднику и их согласование, что позволяет перейти от простого выполнения должностных обязанностей к осознанной работе, нацеленной на значимый для организации результат;

6) *круговой оценки* – о работнике высказываются его непосредственный руководитель и подчиненные, коллеги, клиенты, а также сам сотрудник представляет оценки себе по тем же критериям, что и сослуживцы по работе;

7) *система грейдов* – это метод оценки персонала, предполагающий выделение групп критериев, соответствующих требованиям к основным категориям работников и оценку персонала подразделений предприятия аттестационной комиссией по соответствующим их должностям критериям.

При использовании рейтингового метода для различных категорий работников транспортной организации водители транспортных средств получают рейтинговую оценку

$$\Delta R = R_{\text{вод}}^{\text{ф}} - R_{\text{вод}}^{\text{норм}}, \quad (8.1)$$

где $R_{\text{вод}}^{\text{ф}}$ – итоговая рейтинговая оценка аттестации водителей; $R_{\text{вод}}^{\text{норм}}$ – нормативное её значение;

$$R_{\text{вод}}^{\text{ф}} = \sum_{i=1}^K r_i^{\text{вод}} \beta_i^{\text{вод}}, \quad (8.2)$$

$r_i^{\text{вод}}$ – значение i -го рейтингового показателя; $\beta_i^{\text{вод}}$ – удельное значение i -го рейтингового показателя.

Пример 8.1

Использование метода *рейтинговой оценки* аттестации персонала транспортной организации (на примере водителей транспортных средств)

Исходные данные приведены в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Расчётные значения рейтинговых показателей водителей

Показатель	Значение	Удельное значение	Показатель	Значение	Удельное значение
Выполненные рейсы за год	968	0,150	Класс водителя	1	0,300
Количество отказов транспортных средств	56	0,260	Количество замечаний администрации	44	0,050
Количество замечаний пассажиров	105	0,180	Категория прав водителя	D	0,300
Количество замечаний ремонтных рабочих	49	0,120	Возраст водителя	56	1,018

Порядок расчетов

Модель расчёта рейтинговой оценки водителей транспортных средств приведена в таблице 8.2.

Таблица 8.2 – Модель расчёта рейтинговой оценки водителей транспортных средств

Показатель	Значение	Удельный показатель	Рейтинг
Выполнено рейсов в год	968	0,150	0,145
Количество отказов транспортных средств	56	0,260	1,456
Количество замечаний пассажиров	105	0,180	1,890
Количество замечаний ремонтных рабочих	49	0,120	0,588
Количество замечаний администрации	44	0,050	0,220

Окончание таблицы 8.2

Показатель	Значение	Удельный показатель	Рейтинг
Класс водителя	1	0,300	0,300
Категория прав водителя	D	0,300	0,300
Возраст водителя	56	1,018	1,018
Итоговая оценка	–	–	5,917
Нормативная оценка	–	–	5,000
Величина расхождения	–	–	0,917

По результатам расчетов для аттестуемого водителя получена величина расхождения, равная 0,917. Составляется рейтинговая таблица по всем водителям автотранспортной организации. Рассматриваются варианты результативности аттестации:

1) при наличии избытка водителей рассматривается вопрос их перевода в другую категорию, на другие виды деятельности;

2) при дефиците водителей рассматриваются пути решения проблемы с учётом рекомендаций аттестационной комиссии.

8.2 Виды аттестации персонала

В соответствии со сложившейся практикой аттестация проводится периодически не реже одного раза в пять лет. Периодичность её проведения зависит от должности аттестуемых работников: для руководящих работников и специалистов она проводится не реже одного раза в три года, для мастеров, начальников участков и цехов – не реже одного раза в два года. В зависимости от периодичности проведения выделяют следующие **виды аттестации персонала**:

– итоговая, в которой даётся полная и разносторонняя оценка производственной деятельности работника за весь период. Это оценка прошлого труда, без которого нельзя понять настоящее положение работника и судить о готовности его к будущей деятельности. Это позволяет предвидеть поведение работника в сложных ситуациях и дополнить оценку итогов, на которые могут повлиять независимые внешние факторы;

– промежуточная, проводимая через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая процедура должна базироваться на результатах предыдущей аттестации;

– специальная в связи с особыми обстоятельствами, которая проводится перед принятием решения по утверждению в новой должности, после окончания испытательного срока, при распределении вознаграждения, направлении на учёбу.

Наряду с традиционной аттестацией, в практике управления персоналом часто имеет место *самоаттестация*, которая проводится путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет. Работники сами дают оценку выполнению своих служебных и профессиональных обязанно-

стей, достигнутым результатам, производственной дисциплине, что позволяет узнать, какие требования предъявляет к себе работник.

Практика проведения аттестаций в автотранспортных организациях убеждает, что она проводится чаще всего под воздействием требований соответствующих нормативных документов или локальных положений, разрабатываемых самими организациями, что не позволяет достаточно реально оценить деловые и профессиональные качества работника.

Принципиальные позиции, положенные в основу организации аттестации труда, включают следующие критерии:

- труд – средство не только обеспечения жизненных потребностей работника, но и реализации его потенциальных возможностей по избранной профессии;

- процесс аттестации персонала носит открытый характер в виде собеседования, в ходе которого проходит обсуждение её итогов, что служит началом разработки планов работы персонала на следующий период;

- меняется суть оценки трудовой деятельности персонала, а именно – переход от экзамена к формальной беседе между руководителем и подчиненным для выявления резервов повышения отдачи работника. Как следствие, возникает обратная связь между руководителем и персоналом, а сама процедура оценки имеет техническое, организационное и экономическое продолжение в конкретных мероприятиях.

Организационная работа по подготовке к аттестации осуществляется кадровой службой автотранспортной организации при участии руководителей структурных подразделений, представителей профессиональных союзов и включает:

- издание приказа о проведении аттестации;
- составление списков работников, подлежащих аттестации;
- определение количества аттестационных комиссий и их составов;
- подготовку графиков проведения аттестации;
- составление характеристик на работников, подлежащих аттестации;
- изготовление бланков аттестационных листов.

Большинство автотранспортных предприятий проводят аттестацию персонала один раз в год. Ей предшествуют текущие наблюдения, а в ходе ее проводятся неформальные собеседования. Для вновь принятого работника аттестация осуществляется через месяц после начала его работы. Цель её – обучение вновь принятого работника действующим стандартам трудовой деятельности, принятым в организации. В дальнейшем ежегодная аттестация направлена на поддержание и закрепление стандартов трудовой деятельности и начисления им стимулирующих выплат.

В успешно работающих автотранспортных организациях всё более широкое распространение получает поиск путей совершенствования работы. В этом случае аттестацию проводит непосредственный руководитель, заинтересо-

ванный в улучшении деятельности персонала и лучше других знающий подчиненных, выступающий, прежде всего, как советник, консультант, пытающийся совместно с работником найти его ошибки в работе, пути их преодоления и решения стоящих задач.

Коэффициент контрактной надбавки рассчитывается следующим образом

$$k_{\text{контр}} = \Delta R_j \cdot \frac{T_j^{\text{факт}}}{T_j^{\text{норм}}} \alpha_{\text{контр}}^{\text{норм}}, \quad (8.3)$$

где ΔR_j – величина расхождения фактической и нормативной рейтинговой оценки работника j -й квалификационной группы; $T_j^{\text{факт}}$, $T_j^{\text{норм}}$ – годовые трудозатраты работника в год: фактические и нормативные (1920 ч); $\alpha_{\text{контр}}^{\text{норм}}$ – максимальное значение контрактной надбавки, установленное постановлением Совета Министров Республики Беларусь ($\alpha_{\text{контр}}^{\text{норм}} = 0,5$);

Премияльные доплаты, установленные в себестоимости работ и услуг,

$$k_{\text{пр}}^{\text{сб}} = \Delta R_j \cdot \beta_{\text{прем}}^{\text{норм}} \frac{F_j^{\text{факт}}}{F_j^{\text{ср}}}, \quad (8.4)$$

где $\beta_{\text{прем}}^{\text{норм}}$ – размер премиальной надбавки, предусмотренной в себестоимости работ и услуг ($\beta_{\text{прем}}^{\text{норм}} = 0,2$); $F_j^{\text{факт}}$, $F_j^{\text{ср}}$ – оплата труда: фактическая и средняя по транспортной организации.

Надбавки за стаж работы устанавливаются постановлением Министерства труда и социальной защиты населения Республики Беларусь в соответствии со стажем работы

$$k_{\text{стаж}} = \Delta R_j \cdot \tau_{\text{стаж}}^{\text{норм}} \frac{T_j^{\text{факт}}}{T_j^{\text{гр}}}, \quad (8.5)$$

где $\tau_{\text{стаж}}^{\text{норм}}$ – норматив выплаты за стаж по стажевой группе, лет; $T_j^{\text{факт}}$, $T_j^{\text{гр}}$ – фактический стаж, лет.

Выплаты стимулирующего характера

$$k_{\text{стим}} = \Delta R_j \cdot \rho_{\text{стим}}, \quad (8.6)$$

где $\rho_{\text{стим}}$ – норматив стимулирующих выплат за достижения в работе устанавливаются Указом Президента Республики Беларусь ($\rho_{\text{стим}} = 0,8$);

Пример 8.2

Проведение аттестации ремонтных работников автотранспортной организации
Исходные данные:

- а) величина расхождения фактической и нормативной рейтинговой оценки работника j -й квалификационной группы – 0,597;
 - б) трудозатраты работника в год: фактические – 1846; нормативные – 1920 чел.ч;
 - в) максимальное значение контрактной надбавки – 0,5;
 - г) размер премиальной надбавки, предусмотренной в себестоимости работ – 0,2;
 - д) оплата труда: фактическая – 956,00; средняя по организации – 1124,36 руб.;
 - е) норматив выплаты за стаж – 0,3;
 - ж) фактический стаж – 26; стажевая группа – 25–30 лет;
 - з) норматив стимулирующих выплат за достижения в работе – 0,8.
- Исходные данные приведены в таблице 8.3.

Таблица 8.3 – Исходные данные для расчёта значений рейтинговой оценки ремонтного рабочего

Показатель	Значение	Удельный показатель	Рейтинг
Отработанные часы в год	1854	1920	0,966
Количество отказов транспортных средств	56	0,260	1,456
Количество нарушений трудовой дисциплины	45	0,140	– 6,300
Количество поощрений	37	0,390	14,430
Количество замечаний администрации	45	0,080	-3,600
Качество работы	0,92	0,630	0,580
Темп работы	0,96	0,370	0,355
Профессиональные знания	0,41	1,160	0,476
Стаж работы, лет	26	0,250	0,217
Возраст работника	39	0,709	1,018
Итоговая оценка	–	–	9,597
Нормативная оценка	–	–	9,000
Величина расхождения	–	–	0,597

Порядок расчетов

1 Расчёт оценочных показателей аттестуемого персонала транспортной организации, занятого на работах технической эксплуатации транспортных средств:

– коэффициент контрактной надбавки: $k_{\text{контр}} = 0,597 \cdot 1846 / 1920 \cdot 0,5 = 0,287$;

– премиальные доплаты, установленные в себестоимости работ и услуг:

$$k_{\text{пр}}^{\text{сб}} = 0,597 \cdot 0,2 \cdot 956,00 / 1124,36 = 0,101;$$

– надбавки за стаж работы: $k_{\text{стаж}} = 0,597 \cdot 26 / 30 \cdot 0,30 = 0,155$;

– выплаты стимулирующего характера: $k_{\text{стим}} = 0,597 \cdot 0,800 = 0,477$.

Модель расчёта величины стимулирующих доплат работникам автотранспортной организации приведена в таблице 8.4.

Таблица 8.4 – Модель расчёта величины стимулирующих доплат ремонтным работникам автотранспортной организации

Показатель	Значение	Удельный показатель	Оценка	Стимулирующий показатель
Отработано часов в год	1846	1920	0,961	0,287
Доплаты по себестоимости	956,00	1124,36	0,850	0,101
Доплаты за стаж	26	30	0,867	0,155
Стимулирующие выплаты			0,800	0,477

Выводы:

1) стимулирующие доплаты к базовой заработной плате ремонтному работнику автотранспортной организации по итогам аттестации устанавливаются в размере, определяемом стимулирующим показателем;

2) с учетом базовой ставки 232 руб. стимулирующие доплаты к базовой заработной плате составят на текущий год

$$F_{\text{стим}} = 232 \cdot (0,287 + 0,101 + 0,155 + 0,477) = 236,64 \text{ руб.};$$

3) максимальная величина стимулирующих доплат к базовой заработной плате составит

$$F_{\text{стим}}^{\text{max}} = 232 \cdot (0,5 + 0,2 + 0,3 + 0,8) = 417,6 \text{ руб.}$$

8.3 Организация проведения аттестации

Основанием для проведения аттестации работников является **приказ** или **распоряжение руководителя автотранспортной организации**, в котором устанавливаются:

- срок проведения аттестации;
- график проведения аттестации;
- список работников, подлежащих аттестации;
- состав аттестационной комиссии, её председатель и секретарь;
- перечень материалов, необходимых для проведения аттестации;
- лица, ответственные за их подготовку, порядок и сроки их представления.

Приказ о проведении аттестации доводится до сведения работников, подлежащих аттестации, не позднее, чем за месяц до её начала.

Аттестационная комиссия назначается из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов автотранспортного предприятия. Могут создаваться несколько аттестационных комиссий с учетом специфики функциональной деятельности структурных подразделений.

На каждого работника, подлежащего аттестации, руководителем структурного подразделения готовится и подписывается характеристика, с которой этот работник должен быть ознакомлен. Характеристика на работника, подлежащего аттестации, вместе с должностной инструкцией представляется в аттестационную комиссию не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. В слу-

чае несогласия с предложенной на ознакомление характеристикой, работник, подлежащий аттестации, излагает причины своего несогласия на заседании аттестационной комиссии.

Функциональная модель аттестации представлена на рисунке 8.1.

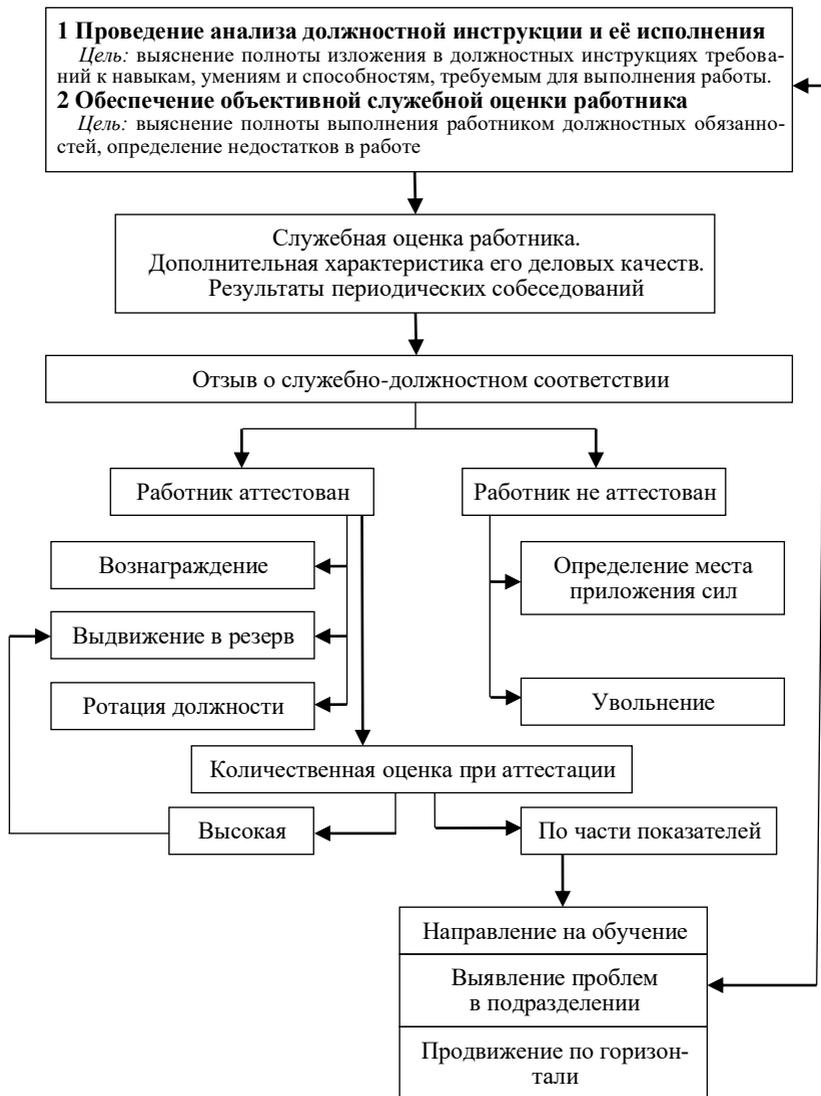


Рисунок 8.1 – Модель проведения аттестации работников

Аттестационная комиссия:

- рассматривает представленные материалы на работника, подлежащего аттестации;
- заслушивает руководителя структурного подразделения, ответственного за представление работника, подлежащего аттестации, и самого работника, задает им вопросы;
- организует, при необходимости, с привлечением независимых экспертов проверку знаний работников, предусмотренных квалификационными характеристиками и необходимых для качественного выполнения ими должностных обязанностей.

Оценка персонала производится по критериям, указанным в таблице 8.5.

Таблица 8.5 – Критерии оценки при аттестации

Критерий оценки	Частота использования
Профессиональные знания	80
Прилежание и участие в работе	74
Поведение в отношении сотрудников	72
Надежность	64
Качество работы	62
Величина выполняемой нагрузки	58
Способность к самовыражению	54
Темп работы	54
Способность к организации и планированию	48
Готовность нести ответственность	45

В соответствии с приведенной таблицей оценка труда руководящих работников организации имеет следующие этапы:

- аттестуемый работник дает письменно самооценку выполнения обязанностей за две недели до даты аттестации;
- его непосредственный руководитель беседует со всеми потребителями по всем обязанностям этого работника в течение предшествующих двух недель;
- проводится аттестационная беседа руководящего работника автотранспортной организации (генерального директора облавтоотранса) с непосредственным руководителем (директором) по следующим вопросам: выполнение производственных обязанностей (по ключевым критериям) с учетом мнений потребителей; деятельность работника за период между двумя аттестациями (достижения, личные достоинства, области возможных улучшений, потребности в обучении и наставничестве, ожидания на будущее); руководитель даёт общую оценку деятельности работника по пяти- или десятибалльной шкале; аттестуемый работник дает свой комментарий процедуре аттестации и полученным оценкам (письменно); лист аттестации под-

писывается обоими собеседниками; результаты аттестации передаются менеджеру по персоналу, который делает свой комментарий и подписывается.

При проведении аттестации руководителей транспортных организаций используют различные методы: интервью, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертные оценки для определения аттестационной комиссией потенциала человека.

Комплексная оценка руководящих кадров автотранспортного предприятия имеет множество альтернативных вариантов как с точки зрения применяемых методов исследования характеристик труда и самих работников, так и с точки зрения формирования интегрального показателя.

В период между аттестациями оценка работника может проводиться для обоснованного принятия решений в ситуациях, требующих учета достижений руководящего работника в служебной деятельности: перемещение в другое подразделение предприятия, перевод на другое предприятие автомобильного транспорта в границах ОАО, повышение или понижение по службе, дополнительное определение степени соответствия заданным критериям разряда по оплате труда и установление или присвоение более высокого должностного ранга, желание получить характеристику с места работы в учебное заведение или в связи с увольнением, при выборе меры дисциплинарной ответственности, возникновении конфликтной ситуации в возглавляемом им коллективе.

Результаты аттестации должны способствовать повышению квалификации руководящих сотрудников, а регулярная положительная аттестация создает уверенность в стабильности положения сотрудника, удовлетворяя экономические потребности работника. По результатам аттестации работника оформляется *аттестационный лист*. Результаты аттестации объявляются работнику. Решение аттестационной комиссии в 5-дневный срок после окончания аттестации передается руководителю автотранспортного предприятия для принятия окончательного решения в отношении работника, проходившего аттестацию, которое оформляется соответствующим приказом.

8.4 Расчёт параметров высвобождения персонала

Высвобождение персонала происходит в автотранспортных организациях довольно часто. Это связано с высокой интенсивностью труда, повышенными мерами безопасности, диктуемыми функциональной деятельностью персонала. Условия прекращения трудового договора оговорены Трудовым кодексом Республики Беларусь

Расчёт количества сотрудников автотранспортной организации, подлежащих высвобождению, выполняется следующим образом:

$$\Delta A_{\text{пс}}^{\text{то}} = A_{\text{сст}}^{\text{то}} + A_{\text{гд}}^{\text{то}} + A_{\text{тр}}^{\text{то}} + A_{\text{пер}}^{\text{то}} + A_{\text{отк}}^{\text{то}} + A_{\text{изм}}^{\text{то}} + A_{\text{др}}^{\text{то}} + A_{\text{при}}^{\text{то}}, \quad (8.7)$$

где $A_{\text{сст}}^{\text{то}}$ – количество сотрудников, подлежащих увольнению по соглашению сторон; $A_{\text{гд}}^{\text{то}}$ – количество сотрудников, у которых истекает срок дей-

ствия трудового договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения; $A_{\text{гр}}^{\text{то}}$ – количество сотрудников, подлежащих увольнению по собственному желанию или по требованию работника, или по инициативе нанимателя; $A_{\text{пер}}^{\text{то}}$ – количество переводимых работников, с их согласия, к другому нанимателю или переход на выборную должность; $A_{\text{отк}}^{\text{то}}$ – количество увольняемых работников, которые дали отказ от перевода на работу в другую местность вместе с нанимателем; $A_{\text{изм}}^{\text{то}}$ – количество увольняемых работников, которые дали отказ от продолжения работы в связи с существенным изменением условий труда, а также в связи со сменой собственника имущества и реорганизацией (слиянием, присоединением, разделением, выделением, преобразованием) организации; $A_{\text{др}}^{\text{то}}$ – количество увольняемых работников по объективным обстоятельствам, не зависящим от воли сторон; $A_{\text{при}}^{\text{то}}$ – количество увольняемых работников, не прошедших предварительные испытания установленным порядком.

При этом учитываются обстоятельства, предшествующие увольнению персонала транспортной организации.

Передача организации из подчинения одного органа в подчинение другого не прекращает действия трудового договора (смена собственника). При смене собственника имущества и реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) организации трудовые отношения с согласия работника на условиях, предусмотренных трудовым договором, продолжают действовать. Однако новый собственник имеет право расторгнуть трудовой договор с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером не позднее трех месяцев со дня возникновения у него права собственности, а также при отказе работника от продолжения работы по той же профессии, занимаемой должности трудовой договор прекращается. Если условия, предусмотренные трудовым договором по той же профессии, занимаемой должности, не могут быть сохранены, трудовой договор также может прекращаться.

Особенности трудового договора, имеющего сроки действия:

– *неопределенный*, а также *срочный* трудовой договор может быть в любое время прекращён по соглашению сторон;

– *договор на определенный срок* прекращается с истечением его срока; на время выполнения определённой работы – прекращается со дня завершения этой работы, обязанностей временно отсутствующего работника – со дня, предшествующего дню выхода этого работника на работу, сезонных работ – с истечением сезона.

Особенности договорных отношений:

1 Если по истечении определённого срока трудового договора трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения, то действие трудового договора считается продолженным на неопределённый срок.

2 При наличии обстоятельств, исключających или значительно затрудняющих продолжение работы (состояние здоровья, пенсионный возраст, радиоактивное загрязнение территории и другие случаи), а также в случаях нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, соглашения, трудового договора наниматель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника. По истечении срока предупреждения работник вправе прекратить работу.

3 Срочный трудовой договор подлежит расторжению досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы по трудовому договору, нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного или трудового договора и по другим уважительным причинам. При расторжении срочного трудового договора в связи с нарушением нанимателем законодательства о труде, коллективного или трудового договора наниматель выплачивает уволенному работнику выходное пособие в размере двухнедельного среднего заработка.

4 Трудовой договор, заключенный на неопределённый срок, а также срочный трудовой договор до истечения срока его действия может быть расторгнут нанимателем в следующих случаях:

- ликвидации организации, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя, сокращения численности или штата работников;

- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы;

- систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания;

- прогула (в том числе отсутствия на работе более трёх часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;

- неявки на работу в течение более четырёх месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности (не считая отпуска по беременности и родам), если законодательством не установлен более длительный срок сохранения места работы (должности) при определенном заболевании.

Не допускается увольнение работника в период временной нетрудоспособности и в период пребывания работника в отпуске, за исключением случаев ликвидации организации, прекращения деятельности индивидуального предпринимателя. При расторжении трудового договора в соответствии с п. 1 ст. 42 Тру-

дового кодекса Республики Беларусь наниматель обязан не менее чем за два месяца до увольнения, если более продолжительные сроки не предусмотрены в коллективном договоре, соглашении, письменно предупредить работника, а также уведомить государственную службу занятости о предстоящем высвобождении работника с указанием его профессии, специальности, квалификации и размера оплаты труда. Наниматель вправе с согласия работника заменить предупреждение о предстоящем высвобождении выплатой компенсации в размере двухмесячного среднего заработка. При этом, если инициатива в достижении такого соглашения исходит от нанимателя после предупреждения работника о предстоящем высвобождении, компенсация выплачивается пропорционально времени, оставшемуся до окончания двухмесячного срока предупреждения. На период срока предупреждения работник выполняет свои трудовые обязанности, подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, ему гарантируются условия и оплата труда наравне с другими работниками. До истечения срока предупреждения увольнение работника по указанным основаниям без его согласия не допускается.

В период срока предупреждения работнику предоставляется один свободный день в неделю без сохранения заработной платы (по договоренности с нанимателем – с сохранением заработной платы) для решения вопроса о самостоятельном трудоустройстве у других нанимателей.

При сокращении численности работников преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией и в других случаях, предусмотренных законодательством. При равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается следующим категориям работников:

– заболевшим и перенесшим лучевую болезнь вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС; принимавшим участие в ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС в 1986–1989 годах в зоне эвакуации (отчуждения), в 1986–1987 годах – в зоне первоочередного или последующего отселения;

– инвалидам, а также другим категориям работников, предусмотренным законодательством, коллективным договором, соглашением. Инвалиды, работающие в учебно-производственных организациях обществ инвалидов, а также в цехах и на участках для использования труда инвалидов в других организациях, имеют преимущественное право на оставление на работе независимо от производительности труда и квалификации.

Помимо оснований, предусмотренных Трудовым кодексом Республики Беларусь, трудовой договор с некоторыми категориями работников может быть прекращен в случаях:

– однократного грубого нарушения трудовых обязанностей руководителем организации (обособленного подразделения) и его заместителями, главным бухгалтером и его заместителями;

- смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);
- нарушения руководителем организации без уважительных причин порядка и сроков выплаты заработной платы и пособий;
- совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные и материальные ценности, если эти действия являются основанием для утраты доверия к нему со стороны нанимателя;
- совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;
- направления работника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий;
- неподписания либо нарушения работником, уполномоченным на выполнение государственных функций, письменных обязательств по выполнению предусмотренных законодательством мер по предупреждению коррупции.

При увольнении работника предусматривается выходное пособие, которое выплачивается в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Республики Беларусь и иными актами законодательства, коллективным договором, соглашением.

При прекращении трудового договора по основаниям, указанным в п. 5 ст. 35, п. п. 2 и 3 ст. 42, п. п. 1 и 2 ст. 44 Трудового кодекса Республики Беларусь, а также при расторжении трудового договора в связи с нарушением нанимателем законодательства о труде, коллективного или трудового договора работникам выплачивается выходное пособие в размере не менее двухнедельного среднего заработка. При прекращении же трудового договора в связи с ликвидацией предприятия, осуществлением мероприятий по сокращению численности или штата работников, прекращением деятельности индивидуального предпринимателя выплачивается выходное пособие в размере не менее трёхкратного среднемесячного заработка.

При расторжении трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером в связи со сменой собственника имущества новый собственник обязан выплатить указанным работникам выходное пособие в размере не менее трёх среднемесячных зарплаток.

При увольнении по сокращению штата выплачивается трехмесячное выходное пособие, что как нельзя лучше отражается на финансовом состоянии работника. Работнику предлагается в течение трёх месяцев найти себе достойную работу, удовлетворяющую его в полном объёме, что не предусмотрено при увольнении по соглашению сторон.

Высвобождение персонала – это вид функциональной деятельности, предусматривающий совокупность выполнения процедурных вопросов по соблюдению законодательства и поддержке со стороны администрации предприятия работников при увольнении. С юридической точки зрения по вопросам управления трудовыми ресурсами понятия «высвобождение» и «увольнение» работников различаются.

Высвобождение является более широким понятием, содержащим совокупность комплексных мероприятий по бесконфликтному кардинальному изменению условий жизнедеятельности работников.

Различные виды *увольнений* можно подразделить на следующие группы по степени добровольности ухода работников из организации:

- увольнение по инициативе работника (по взаимному соглашению сторон);
- увольнение по требованию нанимателя;
- выход на пенсию;
- увольнение по причинам, не зависящим от воли сторон.

Увольнение из организации вследствие выхода на пенсию существенно отличается от ранее рассмотренных типов увольнений. Оно заранее предусмотрено и рассчитано достаточно точно во времени. Мероприятия по подготовке к высвобождению работников, достигших пенсионного возраста, как правило, включают:

- курсы подготовки к выходу на пенсию, предполагающие изучение правовых норм и положений, связанных с уходом на пенсию, дальнейшего участия в жизни организации, экономических аспектов последующей жизни, медицинских вопросов и льгот, возможностей организации активного досуга. Курсы помогают работникам проработать задачи, связанные с выходом на пенсию, а также знакомят с характерными чертами нового жизненного этапа;
- скользящий выход на пенсию – комплекс работ по постепенному переходу от полной трудовой активности к выходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера трудовой жизни. Отличительной особенностью системы скользящего выхода на пенсию являются её достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие работ по скользящему выходу на пенсию берет начало с определенной даты и заканчивается с наступлением пенсионного возраста.

Пример 8.3

Расчёт высвобождения персонала транспортной организации (на уровне ОАО)

Исходные данные

Количество уволенных сотрудников по условиям выполнения контракта:

- по соглашению сторон – 11;
- по истечении срока действия трудового договора – 6;
- по собственному желанию – 9;
- переводимых работников к другому нанимателю – 13;
- при отказе от перевода на работу в другую местность – 8;
- при отказе от продолжения работы в связи с существенным изменением условий труда – 7;
- по объективным обстоятельствам – 4;
- не прошедших предварительные испытания по должности – 14.

Количество уволенных сотрудников по расторжению контракта до истечения срока его действия в случае:

- ликвидации организации – 379;
- несоответствия работника занимаемой должности – 36;
- систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей – 24;
- прогула (отсутствие на рабочем месте более трёх часов) – 18;
- по временной нетрудоспособности (отсутствие на рабочем месте более четырёх месяцев) – 34.

Модель расчёта высвобождения персонала транспортной организации в течение года приведена в таблице 8.6.

Таблица 8.6 – Модель расчёта высвобождения персонала транспортной организации

Показатель	Значение
<i>Исходные данные</i>	
Количество уволенных сотрудников по условиям выполнения контракта:	
– по соглашению сторон	20
– истечение срока действия трудового договора	6
– перевод работников к другому нанимателю	13
– отказ от перевода на работу в другую местность	8
– отказ от продолжения работы в связи с существенным изменением условий труда	7
– объективные обстоятельства	4
– непрохождение предварительных испытаний	14
Расторжение контракта до истечения срока его действия:	
– ликвидация организации	379
– несоответствие работника занимаемой должности	36
– систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей	24
– прогул	18
– временная нетрудоспособность	34
<i>Расчётные данные</i>	
Высвобождаемый персонал по условиям выполнения контракта	25
Высвобождаемый персонал по условиям истечения срока действия контракта	413
Итого	438

Как видно из данных, приведенных в таблице 8.6, по организации следует предусматривать увольнение персонала численностью 438 чел.

Контрольные вопросы

- 1 Аттестация персонала.
- 2 Задачи аттестации персонала.
- 3 Основная цель аттестации персонала.
- 4 Стратегические цели аттестации персонала.
- 5 Причины проведения аттестации.
- 6 Латентные цели проведения аттестации.
- 7 Методы аттестации.
- 8 Виды аттестации персонала.
- 9 Принципиальные позиции, положенные в основу организации аттестации труда.
- 10 Организационная работа по подготовке к аттестации.
- 11 Расчет оценочных показателей аттестуемого персонала.
- 12 Аттестационная комиссия.
- 13 Функциональная модель аттестации персонала.
- 14 Комплексная оценка руководящих кадров.
- 15 Расчёт высвобождения персонала.
- 16 Особенности договорных отношений.
- 17 Трудовой договор.
- 18 Высвобождение персонала.
- 19 Мероприятия по подготовке к высвобождению работников, достигших пенсионного возраста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения транспортной деятельности предполагается наличие в транспортных организациях профессионального персонала. При подготовке специалистов в области транспортной деятельности для организации персонала транспортной организации возникает необходимость получения практических навыков по следующим задачам изучаемой дисциплины: 1) расчёт показателей при проведении кадровой политики автотранспортной организации; 2) разработка мероприятий мотивации трудовой деятельности персонала; 3) расчёт плана по труду автотранспортной организации; 4) проведение оценки эффективности труда персонала; 5) разработка навыков по управлению развитием персонала; 6) формирование структуры персонала; 7) расчёт факторов стимулирования лидерства персонала; 8) навыки проведения аттестации персонала.

Будущим специалистам транспортного профиля подготовки будут полезны навыки и методики разработки проблемных задач по управлению персоналом с учётом эффективности функциональной деятельности самих транспортных организаций, использования транспортных средств, инфраструктуры, создания новых видов транспортных услуг, обладающих конкурентными преимуществами и связанными с использованием персонала.

Практические задачи, отражённые в пособии, составлены таким образом, чтобы можно было актуализировать предлагаемые знания и применять материалы разделов при выполнении расчётно-графических и контрольной работ, курсового и дипломного проектирования по специальности дневной, заочной и дистанционной форм получения образования.

Методические основы организации работы персонала транспортной организации, предложенные в данном учебном пособии, разработаны с учётом накопленного опыта авторов по проведению таких исследований в регионах Республики Беларусь, Российской Федерации, Германии и Польши. Приведены примеры практических расчётов, позволяющих персоналу автотранспортного предприятия успешно конкурировать на рынке труда.

Материал пособия, предложенный студентам для изучения, изложен в доступной и воспринимаемой форме, апробирован при обучении белорусских и иностранных студентов, будет полезен при подготовке к экзаменам и зачётам по учебной дисциплине «Экономика транспорта и управление персоналом (раздел «Управление персоналом»).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1 Гражданский кодекс Республики Беларусь от 7 дек. 1998 г. № 218-3 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь – 2006. № 6, 2/1173.

2 О налогообложении : Указ Президента Респ. Беларусь от 25.01.2018 № 29. – Минск, 2018.

3 Об оплате труда работников бюджетных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь от 18 янв. 2019. № 27. – Минск, 2019.

4 Об установлении размера базовой ставки : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 30 дек. 2020 г № 783. – Минск, 2020.

5 Налоговый кодекс Республики Беларусь от 29.12.2020 № 72-3 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 1.01.2021 – № 2/2792.

6 Трудовой кодекс Республики Беларусь от 6 янв. 2021 г. № 90-з // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – 14.01.2021 – № 2/2810.

7 Положение о рабочем времени и времени отдыха для водителей автомобилей : постановление М-ва трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь от 25 ноя. 2010 № 82 // Нац. реестр правовых актов Республики Беларусь. – 2010. – № 303, 8/23063. – 6 с.

8 Рекомендации по установлению норм времени на единицу транспортной работы, норм затрат на техническое обслуживание и ремонт автомобильных транспортных средств : утв. приказом М-ва трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь от 19.07.2012 № 391-Ц. – Минск, 2012. – 70 с.

9 Об утверждении методических рекомендаций по отраслевым нормативам численности работников аппарата управления организаций, их обособленных подразделений (филиалов), осуществляющих перевозки автомобильным и (или) городским электрическим транспортом : приказ М-ва трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь от 31.10.2016 № 351-Ц. – Минск, 2016. – 70 с.

10 Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов предприятий : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь № 784 от 25 мая 2010 г. – 7 с.

11 Положение о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь № 862 от 15 июля 2011 г. – Минск, 2011. – 9 с.

Учебная литература

12 **Андруник, А. П.** Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Андруник, А. Е. Суглобов, М. Н. Руденко. – М. : Дашков и К, 2020. – 508 с.

13 **Барановская, Т. А.** Экономика транспорта и управление персоналом : учеб.-метод. пособие / Т. А. Барановская. – Гомель : БелГУТ, 2019 – 67 с.

14 **Безуглый, Д. Л.** Лидерство и управление командой : учеб. пособие / Д. Л. Безуглый. – М. : ВШЭ, 2007. – 100 с.

- 15 **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – М. : Совр. школа, 2019. – 448 с.
- 16 **Бычин, В. Б.** Нормирование труда : учеб. / В. Б. Бычин, С. Д. Малинин ; под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2002. – 218 с.
- 17 **Вахрушев, В. Д.** Экономика отрасли (транспорт) : учеб. пособие / В. Д. Вахрушев. – М. : МГАВТ, 2009. – 413 с.
- 18 **Гандапас, Р. Г.** Check-up твоей жизни: полноценная жизнь как бизнес-проект. Воркбук / Р. Г. Гандапас. – М. : АСТ, 2019. – 192 с.
- 19 **Гаспарович, Е. О.** Технологии управления развитием персонала : учеб.-метод. пособие / Е. О. Гаспарович. – Екатеринбург : УФУ, 2018. – 213 с.
- 20 **Генкин, Б. М.** Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях : учеб. / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2003. – 267 с.
- 21 **Горленко, О. А.** Управление персоналом : учеб. / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – М. : Юрайт. 2019. – 250 с.
- 22 **Дафт, Р. Л.** Уроки лидерства : учеб. пособие / Р. Л. Дафт. – М. : Эксмо, 2006. – 480 с.
- 23 **Денисов, А. Ф.** Отбор и оценка персонала : учеб. / А. Ф. Денисов. – М. : Аспект Пресс, 2016. – 304 с.
- 24 **Егоршин, А. П.** Организация труда персонала : учеб. пособие / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – М. : Инфра-М, 2011. – 320 с.
- 25 **Ивуть, Р. Б.** Экономика автомобильного транспорта : учеб.-метод. пособие / Р. Б. Ивуть. – Минск : БНТУ, 2009. – 273 с.
- 26 **Кабанов, А. Я.** Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практ. пособие / А. Я. Кабанов, Л. В. Ивановская. – М. : Проспект. 2020. – 64 с.
- 27 **Касьянова, Г. Ю.** Настольная книга кадровика : учеб. пособие / Г. Ю. Касьянова. – М. : АБАК, 2009. – 408 с.
- 28 **Кабушкин, Н. Н.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. Н. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М. : Новое знание, 2005. – 336 с.
- 29 **Кобриков, Б. С.** Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / Б. С. Кобриков, Л. В. Красиченко. – Минск : Изд-во МИУ, 2006. – 188 с.
- 30 **Красноженова, Г. Ф.** Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие / Г. Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 160 с.
- 31 **Кузьмина, Н. М.** Кадровая политика корпорации : [монография] / Н. М. Кузьмина. – М. : Экономика и финансы, 2008. – 168 с.
- 32 **Кулаженко, Ю. И.** Неопределённый интеграл : учеб.-метод. пособие / Ю. И. Кулаженко, А. Д. Суворова. – Гомель : БелГУТ, 2017. – 52 с.
- 33 **Леевик, Г. Е.** Аттестация персонала по международным стандартам : [монография] / Г. Е. Леевик. – М. : БПА, 2007. – 424 с.
- 34 **Литке, С. Г.** Развитие лидерского потенциала руководителей профессиональных образовательных организаций : учеб. пособие / С. Г. Литке. – Челябинск, 2018. – 37 с.
- 35 **Логистика перевозок грузов и пассажиров : учеб. пособие / А. А. Михальченко [и др.].** – Гомель : БелГУТ, 2019. – 371 с.
- 36 **Лугинин, О. Е.** Экономико-математические методы и модели : теория и практика с решением задач : учеб. пособие / О. Е. Лугинин, В. Н. Фомишина. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 440 с.
- 37 **Маклаков, А. Г.** Профессиональный психологический отбор персонала, Теория и практ. : учеб. / А. Г. Маклаков. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.

38 Межотраслевые методические рекомендации по определению критериев интенсивности труда при выполнении ручных работ / под ред. В. Г. Макушина. – М. : Экономика, 1989. – 216 с.

39 **Маслоу, А. Г.** Мотивация и личность : учеб. пособие / А. Г. Маслоу. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.

40 **Маслова, В. М.** Управление персоналом : учеб. / В. М. Маслова. – М. : Юрайт. 2019. – 432 с.

41 **Матанцева, О. Ю.** Основы экономики автомобильного транспорта : учеб. пособие / О. Ю. Мезенцева. – М. : Юстицинформ, 2015. – 287 с.

42 Математика в экономике : учеб. пособие / А. С. Солодовников [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 376 с.

43 Маркетинг на транспорте. Практикум : учеб. пособие / А. А. Михальченко [и др.]. – Гомель : БелГУТ, 2022. – 312 с.

44 **Маркова, Е. В.** Организационный тренинг : метод. указания / Е. В. Маркова, Ю. В. Филиппова. – Ярославль : ЯрГУ, 2011 – 64 с.

45 **Михальченко, А. А.** Перспективы эффективного использования трудовых ресурсов в транспортной деятельности : [монография] / А. А. Михальченко. – Гомель : БелГУТ, 2021. – 240 с.

46 **Омельянюк, А. М.** Управление процессами мотивации труда : учеб.-метод. пособие / А. М. Омельянюк. – Брест : БГТУ, 2001. – 35с.

47 Организация и нормирование труда : учеб. пособие / под ред. В. В. Адамчука. – М. : Финстатинформ, 1999. – 426 с.

48 Организация производства и управление предприятием : учеб. пособие / О. Г. Туровец [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 427 с.

49 Основы теории транспортных процессов и систем : учеб. пособие / А. А. Михальченко [и др.]. – Гомель : БелГУТ, 2017. – 379 с.

50 Оценка эффективности работы с персоналом. Методический подход : учеб. пособие / под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Альфа-Прес, 2011. – 752 с.

51 **Пархимчик, Е. П.** Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2011 – 128 с.

52 **Пашуто, В. В.** Организация и нормирование труда на предприятии : учеб. пособие / В. В. Пашуто. – Минск : Новое знание, 2001. – 212 с.

53 **Руденко, А. М.** Управление персоналом : учеб. пособие / А. М. Руденко, В. В. Котлярова, А. Т. Латышева. – М. : Феникс, 2020. – 320 с.

54 **Соловьёв, Д. П.** Обучение и развитие персонала : учеб. пособие / Д. П. Соловьёв, Л. А. Илюхина. – Самара : САМГУПС, 2019. – 204 с.

55 **Тебекин, А. В.** Стратегическое управление персоналом : учеб. / А. В. Тебекин. – М. : КноРус, 2020. – 720 с.

56 **Улицкая, И. М.** Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях транспорта : учеб. / И. М. Улицкая. – Бийск : Изд-во Алтай. гос. техн. ун-та, 2008. – 188 с.

57 Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов [и др.]. – М. : Инфра-М, 2017. – 36 с.

58 **Фёдорова, Н. В.** Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2018. - 190 с.

59 **Чижов, Н. А.** Кадровые технологии : учеб. пособие / Н. А. Чижов. – М. : Экзамен, 2000. – 352 с.

60 **Шапиро, С. А.** Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб.-метод. пособие / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. – М. : РУТ (МИИТ), 2018 – 94 с.

61 **Шапиро, С. А.** Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – М. : КноРус, 2011. – 256 с.

62 **Шаховская, Л. С.** Ценообразование : учеб. пособие / Л. С. Шаховская, Н. В. Чигиринская, Ю. Л. Чигиринский. – М. : КноРус, 2014. – 258 с.

63 **Шевченко, Т. В.** Нестандартные методы оценки персонала : учеб. пособие / Т. В. Шевченко. – М. : Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 128 с.

64 **Шейн, Э. Г.** Организационная культура и лидерство : учеб. пособие / Э. Г. Шейн. – СПб. : Питер, 2001. – 336 с.

65 Экономика и социология труда : учеб. пособие / Т. С. Бахтина [и др.]. – Ростов н/Д : Феникс, 1999. – 512 с.

66 Экономика трудовых ресурсов : учеб. пособие. / Н. А. Горелов [и др.]. – М. : Юрайт, 2011. – 672 с.

67 **Яковлева, Е. Н.** Управление затратами : учеб. пособие / Е. Н. Яковлева. – М. : КноРус, 2018. – 214 с.

Учебное издание

МИХАЛЬЧЕНКО Анатолий Александрович
ХОДОСКИНА Ольга Анатольевна

Управление персоналом автотранспортной организации. Практикум

Учебное пособие

Редактор Е. Г. Привалова
Технический редактор В. Н. Кучерова

Подписано в печать г. Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 12,03. Уч.-изд. л. 12,03. Тираж 200 экз.
Зак. № . Изд. № 3

Издатель и полиграфическое исполнение:
Белорусский государственный университет транспорта.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий
№ 1/361 от 13.06.2014.
№ 2/104 от 01.04.2014.
№ 3/1583 от 14.11.2017.
Ул. Кирова, 34, 246653, г. Гомель