

Горбокоть В.Ю.

## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ

*У статті розглянута сутнісна характеристика поняття «кадровий потенціал» та його структура, досліджено зв'язок кадрового потенціалу та досягнення корпоративних цілей підприємств. Наведена класифікація працівників автотранспортних підприємств за функціональними категоріями. Охарактеризовано особливості планування чисельності різних груп працівників автотранспортних підприємств, організації, нормування їх праці, оплати праці і преміювання, проведення контрольно-оціночних заходів.*

**Ключові слова:** *кадри, кадровий потенціал, автотранспортне підприємство, організація праці, нормування праці, оплата праці.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку економіки, попри шалені темпи науково-технічного прогресу та появу численних засобів автоматизації і механізації виробничих процесів, людина та її спроможність до праці залишаються найбільш актуальними проблемами незалежно від галузі та виду економічної діяльності суб'єкта господарювання. В цих умовах проблемам ефективного управління ресурсами підприємств автотранспорту, особливо людськими, приділяється мало уваги. Невирішеними залишаються питання термінологічного апарату, планування, нормування та організації праці працівників автотранспортних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами кадрового потенціалу підприємств, в т.ч. автотранспортних, та управління ним в різні часи займалися такі науковці як Б.Є. Бачевський, Т.О. Водолажська, Т.В. Білорус, Ю.Н. Деречинський, О.І. Дідченко, О.М. Криворучко, І.К. Пустоветова, О.С. Федонін, Ю.О. Хегай та інші. Цими науковцями досліджувалися проблеми організації праці, управління організаційними структурами проектування кадрової політики і стратегії в контексті реалізації кадрового потенціалу автотранспортного підприємства.

**Формулювання цілей статті.** В статті автор ставить за мету визначити сутність кадрового потенціалу та особливості управління ним для підприємств автомобільного транспорту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття кадрового і трудового потенціалу часто вживаються як синоніми. Проаналізувавши погляди різних науковців, автор дійшов висновку, що обидва поняття розглядають людину як носія праці з різних точок зору – якісної, тобто наявності потрібних кваліфікаційних характеристик (кадровий потенціал), та трудової, тобто спроможності забезпечити необхідні обсяги ви-

робництва. Звідси ж виникає плутанина у назвах ресурсів – трудові, кадрові, людські ресурси.

Під трудовими ресурсами найчастіше розуміють економічно активну, працездатну частину населення, яка володіє набором психофізіологічних та освітньо-кваліфікаційних характеристик для участі у економічній діяльності суб'єктів господарювання національної економіки. Тому трудові ресурси – категорія більше макроекономічна, оскільки характеризує здатності окремого регіону чи іншого більшого територіального утворення до благ у певній галузі.

Кадрові ресурси часто використовуються як синонім понять «персонал», «штат», «трудо-вий колектив». Кожне з наведених понять характеризує рівень забезпечення підприємства трудовими або людськими ресурсами і відображається у показниках облікової чисельності працівників. Проте підприємства можуть залучати працівників на договірній основі без включення в штат, наприклад, осіб, які надають послуги на умовах аутсорсингу, осіб-сумісників тощо. Зважаючи на це, автор визначає кадрові ресурси як сукупність працівників підприємства – штатних і позаштатних, які на основі набутої професійної підготовки та отриманого досвіду виконують завдання практичного спрямування в його економічній діяльності. Звідси кадровим потенціалом підприємства у авторському розумінні є вся сукупність його співробітників та осіб, залучених на умовах аутсорсингу, яка за своїми характеристиками відповідає меті діяльності самого підприємства.

Вихідною структурною одиницею кадрового потенціалу є індивідуальний потенціал працівника. О.С. Федонін виділяє три рівні потенціалу працівника – психофізіологічний, кваліфікаційний, соціальний [13, с. 201]. На думку автора, цю структуру необхідно доповнити мотиваційним компонентом, який є рушійною силою для реалізації індивідуального потенціалу працівника. В ньому виявляється цільова спрямованість реалізації потенціалу працівника. Тому доповнена структура індивідуального потенціалу містить:

- психофізіологічний потенціал – здібності, схильності, таланти, стан здоров'я, характеристики нервової системи;
- кваліфікаційно-професійний потенціал – наявні знання, уміння, навички, спроможність виконувати роботи різного рівня складності;
- соціальний потенціал – усвідомлення працівником свого місця в колективі, суспільстві (свідомість), засвоєння норм та правил поведінки в соціальних групах;

- мотиваційний потенціал – потреби, інтереси, запити, стимули до діяльності працівника.

Кадровий потенціал підприємства не є простою сукупністю індивідуальних потенціалів окремих працівників і включає організаційну складову, призначення якої виявляється в найбільш ефективному використанні індивідуальних потенціалів кожного працівника. Графічно структура кадрового потенціалу та його місце у системі потенціалів показана на рис. 1.

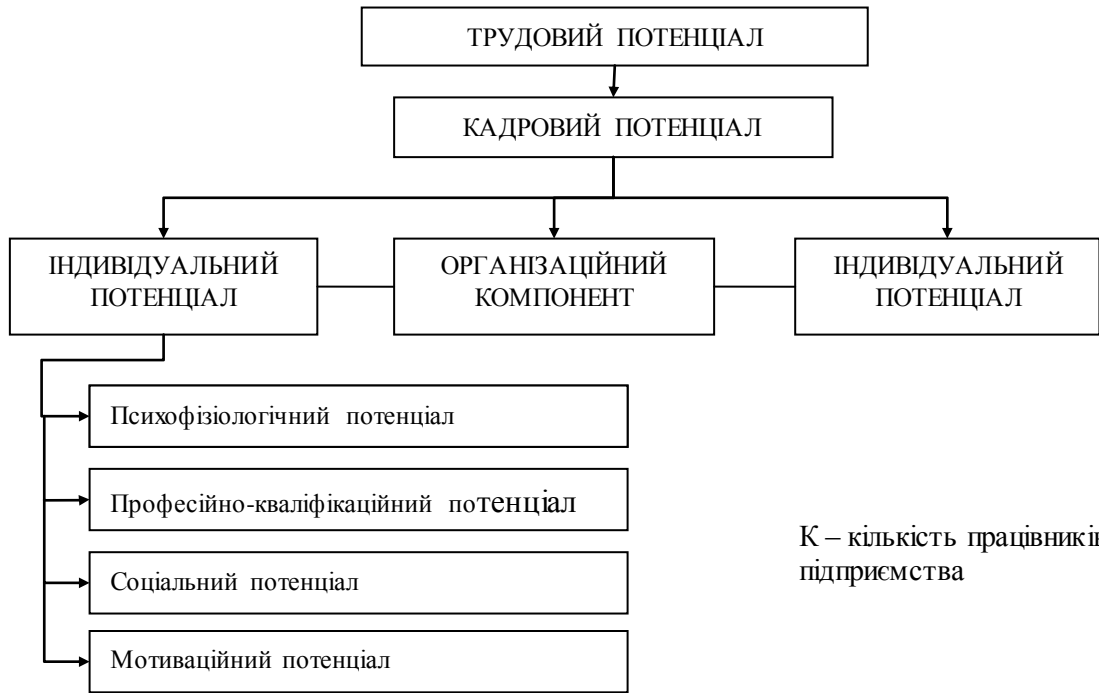


Рис. 1. Структура кадрового потенціалу та його місце в системі потенціалів (авторська розробка)

Кадровий потенціал є структурною основою системи економічного потенціалу підприємства: які б цілі не стояли перед підприємством, в основі заходів щодо їх досягнення є ефективне управління саме кадровим потенціалом. Тому першим пунктом у розробленій корпоративній

стратегії є вживання заходів з формуванням відповідного кадрового забезпечення.

Т.В. Білорус пропонує принципову схему взаємодії процесів управління кадровим потенціалом та досягнення цілей підприємства, що показано на рис.2.

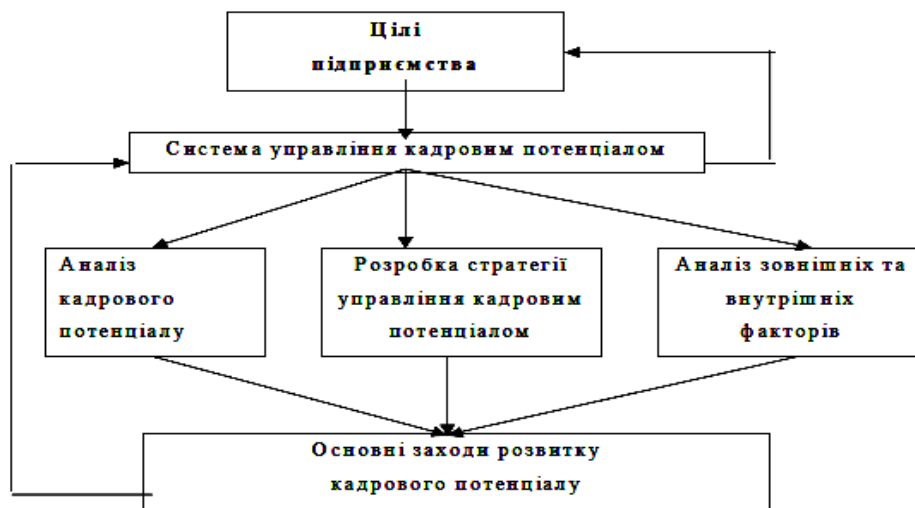


Рис. 2. Схема взаємодії цілей підприємства та його кадрового потенціалу [6, с. 23]

На основі сформованої кадрової стратегії та проведеного факторного аналізу кадрового потенціалу розробляється кадрова політика як система поглядів, якими керуються при прийнятті рішень у процесі управління кадрами на підприємстві.

Для автотранспортних підприємств (АТП) процес управління кадрами розпочинається з

кадрового планування, коли визначається потреба та резерви залучення необхідної кількості працівників у потрібний момент і у відповідності з їхніми здатностями, схильностями та вимогами виробництва [12, с. 11]. Розподіл працівників АТП за функціональним призначенням наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

**Розподіл працівників АТП за функціональною ознакою\***

Назва категорії	Функції	Працівники
Керівники	Управління підприємством і структурними підрозділами	Директор, керівники, завідувачі, управляючі; начальники автоколон АТП; цехові майстри; головні спеціалісти – головний бухгалтер, головний диспетчер, головний інженер, головний механік, головний енергетик, головний економіст, головний науковий співробітник, а також заступники перерахованих керівних осіб АТП
Спеціалісти	Технічне, економічне та організаційне керівництво операційними процесами	Інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, диспетчери, механіки, технологи, юрисконсульти
Службовці	Підготовка та оформлення документів, облік та контроль, господарське обслуговування	Касири, кондуктори, контролери, обліковці, табельники, діловоди, архіваріуси, агенти, секретарі, комірники, статистики, експедитори, медичні працівники
Робітники	Перевезення вантажів і пасажирів	Водії легкових, вантажних автомобілів, автобусів, мікроавтобусів, автомобілів спеціального призначення
	Обслуговування рухомого парку, проведення технічного обслуговування і ремонтних робіт; проведення підсобних робіт	Ремонтні працівники: слюсарі, фрезерувальники електромонтажники, мотористи, електрики, шиномонтажники, заправники, зварювальники, мийники, токарі, ковалі, малярі
	Проведення підсобних робіт з обслуговування робочих місць і обладнання АТП	Працівники відділу головного механіка, відділу технічного контролю, інструментальники, транспортні робітники, робітники з обслуговування складів, вантажники
Молодий персонал	Обслуговування інших категорій працівників	охоронці, працівники пожежної служби, двірники, прибиральники, кур'єри
Учні	Засвоєння навичок, знань, умінь професії	Практиканти, стажери

\*Джерело: узагальнено автором

Планування чисельності працівників АТП проводиться на основі попередньо розроблених виробничих програм експлуатації, технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, в яких визначається номінальний склад кадрового забезпечення.

Відправною точкою в плануванні контингенту робітників АТП є трудомісткість планова

$$ФРЧ_{пл.} = \frac{[Д_{кд} - (Д_в + Д_{св} + Д_в + Д_{ня} + Д_д)]}{t_1 - (Д_{пв} + Д_{псв} - Д_{свв}) * t_2}, \quad (1)$$

де  $D_{кд}$  – число календарних днів у році;  $D_в$  – вихідні дні;  $D_{св}$  – святкові дні;  $D_в$  – дні відпустки;  $D_{ня}$  – дні неявок на роботу через хворобу чи інші поважні причини;  $D_д$  – дні неявок на роботу через виконання державних або суспільних обов'язків;  $t_1$  – тривалість робочого дня, год.;  $D_{пв}$  – передвихідні дні,  $D_{псв}$  – передсвяткові дні;  $t_2$  – час, на який зменшується робочий день у передсвяткові і вихідні дні, год.

Підготовчо-завершальні роботи протягом робочої зміни становлять згідно з нормативами 18 хв. за робочу зміну або 2,5 хв. на кожну годину робочої зміни.

$$Ч_в = \frac{A_{пл} + t_{пз}}{ФРЧ_в * K_w}, \quad (2)$$

де  $A_{пл}$  – планова кількість автомобіле-годин роботи автомобілів на лінії, год.;  $t_{пз}$  – тривалість підготовчо-завершальних робіт, год.;  $ФРЧ_в$  – фонд робочого часу водіїв;  $K_w$  – коефіцієнт, що враховує підвищення продуктивності праці.

Чисельність ремонтних працівників визначається такою формулою:

ного обсягу робіт у людино-годинах або нормо-годинах і фонд робочого часу одного робітника в планованому періоді.

Плановий фонд робочого часу ( $ФРЧ_{пл.}$ ) – кількість годин, яку робітник повинен відпрацювати у визначений період – визначається формулою:

Звідси планова чисельність водіїв вираховується за формулою:

$$Ч_{pp} = \sum \frac{W_{totp}}{ФРЧ_{pp}}, \quad (3)$$

де  $W_{totp}$  – сумарна трудомісткість робіт всіх видів технічного обслуговування та технічного ремонту автомобілів, люд.-год.;  $ФРЧ_{pp}$  – фонд робочого часу ремонтних робітників, год.

Показник  $W_{totp}$  визначається сумуванням трудомісткостей всіх робіт з кожного виду технічного впливу з врахуванням перевиконання норм виробітку ремонтними робітниками і розраховується таким чином:

$$\sum W_{totp} = \sum \frac{100W_i}{K_w}, \quad (4)$$

де  $W_i$  – трудомісткість  $i$ -го виду технічного обслуговування або ремонту, люд.-год.

Чисельність підсобно-допоміжних робітників визначається на основі нормативної трудомісткості ремонтних робіт і приймається на рівні 20-30 % від чисельності основного персоналу ремонтних робітників. Конкретна величина цього нормативу визначається на підприємстві в індивідуальному порядку, залежно від умов праці і технічної оснащеності підприємства. Загальна формула для визначення чисельності підсобних працівників:

$$Ч_{пдр} = \frac{T_{zag} \times K_{mp}}{ФРЧ_{пдр} \times 100}, \quad (5)$$

де  $T_{zag}$  – загальна трудомісткість робіт з технічного обслуговування та ремонту, люд.-год.;  $K_{mp}$  – показник нормативної трудомісткості підсобно-допоміжних робіт відносно загальної трудомісткості робіт з технічного обслуговування та ремонту рухомого складу, %;  $ФРЧ_{пдр}$  – фонд робочого часу підсобно-допоміжних робітників, люд.-год.

Розподіл підсобно-допоміжних робітників за професіями проводиться залежно від умов праці, що склалися, в межах загальної розрахункової їх чисельності з врахуванням можливості суміщення і взаємозаміщення професій.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу визначається штатним розкладом. Розробка штатного розкладу має розпочинатися з визначення оптимальної кількості працівників взагалі та за посадами. Після проводиться атестація працівників, які рекомендовані до призначення на посади. За

$$C = 14,4 + 0,0071 \times X_1 - 0,0077 \times X_3, \quad (6)$$

де  $C$  – оптимальне кількісне співвідношення між допоміжним персоналом та спеціалістами [11, с. 144].

Кореляційні залежності нормативної чисельності персоналу АТП за функціями управління наведені у таблиці 2.

результатами атестації працівнику присвоюється кваліфікаційна категорія, призначається посадовий оклад та розмір преміальних виплат (надбавок, доплат) [11, с. 152-153].

Колектив російських вчених на чолі з М.В. Напхоненко приводить результати економетричних розрахунків кореляційно-регресійних залежностей для визначення нормативної чисельності працівників АТП за функціональною ознакою. Так, залежність між чисельністю спеціалістів та допоміжного технічного персоналу виражається такою формулою:

Таблиця 2

Нормативна чисельність персоналу АТП по функціях управління [11, с. 144]

Функції управління	Математичне вираження для визначення чисельності персоналу
Загальне керівництво, Н1	$H_1 = 0,2246 \times X_1^{0,899} \times X_2^{0,2949}$
Техніко-економічне планування, Н2	$H_2 = 0,1364 \times X_1^{0,1709} \times X_3^{0,3124}$
Організація праці і заробітної плати, Н3	$H_3 = 0,1062 \times X_1^{0,5640}$
Бухгалтерський облік, Н4	$H_4 = 0,2 \times X_3^{0,5501}$
Матеріально-технічне постачання, Н5	$H_5 = 0,0001 \times X_1^{1,1730} \times X_4^{1,55}$
Комплектування і підготовка кадрів, Н6	$H_6 = 0,255 \times X_3^{0,7234}$
Загальне діловодство, Н7	$H_7 = 0,1293 \times X_1^{0,4258}$
Експлуатаційна служба, Н8	$H_8 = 0,0233 \times X_1^{0,8328} \times X_2^{0,2602} \times X_4^{0,2541}$
Технічна служба, Н9	$H_9 = 0,14 \times X_1^{0,5477} \times X_5^{0,3}$

**Примітка:**  $X_1$  – середньоспискова кількість автомобілів;  $X_2$  – коефіцієнт випуску на лінію;  $X_3$  – чисельність всього персоналу;  $X_4$  – режим роботи автомобілів (час їх знаходження в наряді);  $X_5$  – чисельність ремонтно-допоміжних робітників.

Виконання планів з кадрового забезпечення проводиться через процедури набору і відбору працівників. Набір працівників спрямований на залучення якнайбільшої чисельності кандидатів, що володіють необхідними підприємству характеристиками, на вакантні посади. Джерелами

набору можуть бути: трудовий колектив, населення, державні служби з працевлаштування, приватні кадрові агента з найму, навчальні заклади тощо.

Відбір кандидатів на вакантні посади відбувається в результаті оцінки їх ділових якос-

тей з використанням спеціальних методик з елементами галузевої специфіки. Так, наприклад, кваліфікація водія оцінюється на основі тривалості його водійського стажу, наявності прав на керування транспортними засобами різних категорій та функціонального призначення, стану здоров'я та наявності фізичних вад, психологічної стійкості тощо. Успішний відбір закінчується прийомом на роботу потрібного працівника та підписанням обома сторонами трудової угоди або контракту.

В управлінні кадровим потенціалом АТП неможливо обійти такий аспект, як організація праці його працівників.

З усіх категорій працівників АТП праця водіїв має найбільше характерних особливостей, а саме:

1. Виконання трудових обов'язків водієм здійснюється за межами підприємства. Технологія перевезень передбачає, що водій більшу частину робочого часу проводить поза колективом, через що він частково усунутий від процесу комунікацій в колективі та втрачається безпосередній контроль за його діяльністю з боку керівництва.

2. Праця водія залежить від об'єктивних факторів впливу, таких, як метеорологічні (погодні умови, клімат, пора року), природно-географічні (рельєф місцевості), адміністративно-територіальні (розташування населених пунктів).

3. Необхідність володіння знаннями про конструкцію автомобіля. Йдеться про уміння виявляти та самостійно усувати несправності, які виникли під час виконання їзди, для оперативного продовження виконання маршруту.

4. Часті службові відрядження. Особливо це характерно для водіїв, що працюють на міжміських маршрутах, де тривалість пробігу на маршруті може бути більшою за нормативний час перебування на зміні.

5. Участь водія у технічному обслуговуванні та ремонті автомобіля. Така практика є неефективною для крупних АТП, але прийнятною для дрібних.

6. Суміщення посад. На практиці водій не лише керує автомобілем, але заміщує кондуктора, експедитора, частково автослюсаря, мийника тощо.

7. Особливий режим роботи, що важко піддається чіткій регламентації. Тривалість робочої зміни сягає 12–14 годин підряд.

8. Переважання нервово-психологічного навантаження над фізичним, що зумовлено високою концентрацією процесів мислення, роботою у екстремальних погодних умовах, нічним режимом роботи, незадовільною організацією постачання тощо.

9. Індивідуальне робоче місце – автомобіль і його салон.

Зважаючи на вищевикладені особливі ознаки організації праці водія АТП, можна зробити висновок про те, що робота водія є надзвичайно виснажливою, а тому вимагає адекватного нормування та оплати праці.

Нормування праці водіїв, які обслуговують регулярні лінії міських, приміських та міжміських маршрутів, покликане побудувати систему ефективного використання робочого часу водіїв. Так, в склад нормативного робочого часу водіїв входять:

- час на підготовчо-завершальні роботи – перед виїздом на лінію і після повернення з лінії, а при міжміських перевезеннях – виконання робіт в пункті обороту або в дорозі (на місці стоянки) перед початком і після завершення зміни;
- час проведення передрейсового медичного огляду водіїв (5 хв. за зміну);
- час руху автомобіля на лінії;
- час стоянки в пунктах завантаження-розвантаження вантажів, посадки і висадки пасажирів;
- час зупинок при міжміських перевезеннях в проміжних та кінцевих пунктах, передбачених графіком;
- половина часу, передбаченого завданням на рейс при обслуговуванні автомобіля, обладнаного спальними місцями в міжміському сполученні, двома водіями, коли один з водіїв не керує автомобілем.

В склад фактичного робочого часу водіїв автомобілів може входити час простоїв не по вині водія, час виконання не виробничої роботи (відхилення від маршруту згідно з дорожнім листом з причин, незалежним від водія), втрати робочого часу з вини водія [10, с. 17-18].

Для водіїв може бути встановлений нормований або ненормований режим роботи, відповідно графіків (розкладів) руху автотранспорту. Для нормованих робочих днів характерна чітка кількість відпрацьованих годин протягом доби. Ненормативний робочий день встановлюється керівництвом, за згодою з профспілкою, а його тривалість визначається не кількістю відпрацьованих годин, а виконанням певних обов'язків.

За оптимального режиму роботи водіїв тривалість робочого дня має бути обмежена 8 год. Протягом дня мають бути: 2 короткі перерви тривалістю 10–15 хв.; одна велика перерва для прийому їжі та відпочинку тривалістю 30–45 хв.

У випадках крайньої виробничої необхідності, в особливих умовах перевезень тривалість робочого дня для водія може бути збільшена на 1-2 год. Але при цьому мають бути передбачені додаткові перерви в роботі.

Для правильного нормування роботи водіїв автобусів по кожній колоні автотранспортного підприємства складається графік виходу на роботу водіїв та кондукторів (за наявності).

На основі виконання цього графіку складається місячний план-наряд роботи водіїв.

В план-наряді міститься інформація про: те, в яку зміну працює кожен водій (та кондуктор), планову та фактичну кількість рейсів, виручку, час виїзду з гаража, час перезміни. На основі план-наряду нормувальник (або частіше диспетчер) виписує дорожній лист.

По дорожньому листу вираховують пробіг (загальний і з пасажирями), кількість рейсів, кількість перевезених пасажирів, виконаних пасажиро-кілометрів та виручку [2, с. 86].

На основі дорожніх листів, план-нарядів, таблиць здійснюється контроль за дотриманням водіями встановленого режиму робочого дня. Робочий час водіїв, які працюють щоденно у певні години, відповідно до графіків руху і змінності, враховуються щоденно. Години, які водій відпрацював понад встановлену тривалість робочої зміни, вважаються понаднормовими. Вони не можуть бути компенсовані невідпрацюванням в інші дні або відгулами.

Для працівників ремонтних майстерень система організації праці характеризується такими ознаками:

- чіпка технологічна послідовність виконання операцій;
- розподіл та кооперація праці, що виявляється у виконанні окремих операцій у технологічному процесі фахівцями вузького профілю;
- велика частка ручної праці, незважаючи на застосування допоміжного підйомного обладнання та механізованого інструменту;
- бригадний спосіб організації праці. Ремонтна бригада складається переважно з 6–15 робітників вузької або широкої спеціалізації ;
- наявність групового робочого місця комплексу індивідуальних робочих місць, розташованих по ходу технологічного процесу технічного обслуговування та ремонту автомобіля;
- одиничний спосіб виробництва у дрібних АТП і серійний – у крупних;
- нормативно-правове регулювання організації та нормування праці, технології виконання робіт. Технічне обслуговування транспортних засобів АТП здійснюються на основі діючого Наказу Міністерства транспорту України «Про затвердження Положення про технічне обслуговування і ремонт дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту», в якому вказано повний перелік операцій, що мають бути виконані при відповідному виді технічного обслуговування;
- велике значення принципів наукової організації робочого місця, що проявляється у необхідному забезпеченні засобами переміщення та маніпуляцій, інструментом, запасами, їх просторовим розташуванням, вибором робочої по-

зиції працівником, ергономічністю створених умов, дотриманням санітарно-гігієнічних норм.

Ключове значення у роботі всього АТП займає диспетчерська служба. Робота диспетчера передбачає постійний процес прийому та переробки інформації про оперативну ситуацію, оперативне прийняття рішень з організації перевезень та контроль за виробничою ситуацією. Як наслідок, робота диспетчера супроводжується підвищеною увагою та постійним нервово-психологічним навантаженням. Обов'язковими атрибутами робочого місця диспетчера є засоби оперативного моніторингу (табло, пульти, монітори, що відображають рух транспортних засобів), засоби зв'язку та контролю ситуації (телефони, радіозв'язок, мережа Інтернет).

Наявність системи мотивації АТП є необхідною умовою формування і підтримання у співробітників типу поведінки, необхідного підприємству. Ефективною є така поведінка працівників, коли вони добросовісно виконують свої обов'язки та можуть в разі необхідності пожертвувати власними інтересами, докласти додаткових зусиль, проявити активність тощо. Найбільш дієвим мотиваційним фактором є система оплати і стимулювання праці.

Основою організації системи оплати праці на АТП є тарифна система, яка побудована на тарифних ставках, тарифних сітках, тарифно-кваліфікаційних довідниках і схемах посадових окладів.

Тарифна ставка являє собою абсолютну величину оплати праці за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць). Її основа – тарифні ставки робітників 1-го розряду, що встановлюються законодавством. Тарифні ставки робітників, що мають розряд вище 1-ого, визначаються множенням тарифної ставки робітників першого розряду на відповідний тарифний коефіцієнт.

Оплата праці водіїв здійснюється як на основі як відрядної, так і погодинної форм. Відрядна форма застосовується для водіїв вантажних автомобілів, погодинна – для пасажирського транспорту.

Розмір заробітної плати залежить від величини тарифної ставки (відрядної розцінки) та фактично відпрацьованого (ефективного) фонду робочого часу.

На розмір тарифної ставки (розцінки) впливають такі фактори:

- класність, тобто кваліфікаційна характеристика водія. Всього класів є три (3, 2, 1), де найвищим є перший. До першого класу належать водії легкових та вантажних автомобілів, тому тарифна ставка оплати праці для них – це ставка 3-го класу. Для водіїв, які мають вищий клас, але використовуються на автомобілях нижчого класу, виплачується доплата за класність: для водіїв 2-го класу 10 %,

третього – 25 %. Водії, що мають клас нижчого порядку, ніж клас транспортного засобу, до керування таким автомобілем не допускаються;

- робота у нічний час оплачується у подвійному розмірі тарифної ставки незалежно від попередньо відпрацьованих годин за робочу зміну чи добу;
- кліматичні та погодні умови, географічний характер місцевості;
- тип і призначення транспортного засобу;
- тип вантажу та спосіб його транспортування;
- вид вантажно-розвантажувальних робіт, складність та рівень механізації їх виконання;
- керівництво бригадою чи виконання інших керівних обов'язків.

Преміювання водіїв відбувається через виплату доплат при роботі без кондуктора, за суміщення професій ремонтних робочих, за роботу у понаднормовий робочий час, за ненормований робочий день тощо.

Оплата праці ремонтних працівників відбувається як за відрядною, так і за погодинною формою. Відрядна форма оплати праці застосовується до всіх робітничих спеціальностей працівників АТП, що виконують нормовані операції з обробки деталей. Погодинна (або погодинно-преміальна) система застосовується у випадках, коли роботи, виконувані працівниками, важко нормуються і не вимагають високої кваліфікації, наприклад, при ремонті обладнання.

На розмір тарифної ставки для оплати праці цієї категорії працівників АТП впливають розрядність працівника, умови праці, складність виконуваних робіт тощо.

Ремонтні працівники АТП преміюються у випадку дострокового і якісного виконання планових або нормованих робіт з технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, збільшення коефіцієнта випуску рухомого складу на лінії, збільшення продуктивності праці, зниження витрат експлуатаційних матеріалів та вартості ремонтних робіт.

Оплата праці керівного складу, спеціалістів та службовців відбувається переважно у погодинній формі. Розмір заробітної плати може визначатися схемами посадових окладів, а за їх відсутності – на договірній основі на момент прийому працівника на посаду. Суми посадових окладів керівників та інженерно-технічних працівників зафіксовані у штатному розкладі підприємства. Посадові оклади коригуються на процент виконання нормативного фонду робочого часу. Можливе використання контрактної форми оплати праці, яка є модифікацією окладної форми.

Для оплати праці молодшого обслуговуючого персоналу використовується окладна форма. Загальні схеми розрахунку заробітної плати по категоріям працівників АТП наведені у таблиці 3.

Таблиця 3

Схеми розрахунку заробітної плати по категоріям працівників АТП\*

Категорія		Форма оплати праці	Формула обрахунку заробітної плати
Р о б і т н и к и	Водії	Відрядна, погодинна	$ZP_{\text{в}} = (TC_{\text{ні}} * Ч_{\text{н}}) + (TC_{\text{пн}} * Ч_{\text{пн}}) + \text{премія}$ , де $TC_{\text{ні}}$ – нормативна тарифна ставка і-го водія, грн/год.; $Ч_{\text{н}}$ – період часу, відпрацьований водієм або ремонтником в межах нормативного часу зміни, год.; $TC_{\text{пн}}$ – тарифна ставка за роботу у понаднормовий час, грн/год.; $Ч_{\text{пн}}$ – період часу, відпрацьований понад норму, год.;
	Ремонтні робітники		$ZP_{\text{р}} = (P_{\text{нк}} * Ч_{\text{н}}) + (P_{\text{пн}} * Ч_{\text{пн}}) + \text{премія}$ , де $P_{\text{нк}}$ – нормативна відрядна розцінка k-го ремонтника, грн/шт.; $P_{\text{пн}}$ – відрядна розцінка за роботу у понаднормовий робочий час, грн/шт.
Керівники	Спеціалісти	Погодинна, окладна	$ZP = \text{ПО} + \text{премія}$ , де  ПО – посадовий оклад, грн
Службовці	Молодший персонал		

\*Джерело: узагальнено автором

Контрольна функція в управлінні кадровим потенціалом передбачає його оцінку та вжиття необхідних коригувальних заходів.

Оцінка кадрового потенціалу АТП починається з оцінки його працівників, коли встановлюється відповідність між характеристиками працівників та вимогами посади або робочого місця. Проводиться у формі атестації кадрів, яка є підста-

вою для наступного підвищення або пониження в посаді чи кваліфікації, отримання нагороди або звільнення. Обов'язкова оперативна перевірка на фізичну придатність водіїв до виконання трудових обов'язків проводиться працівниками медичної служби або фельдшерського пункту АТП.

Оцінка кадрового потенціалу включає і проведення оцінювання результатів його

функціонування, тобто результатів праці персоналу АТП. Цілі функціонування такої системи та показники оцінки визначаються керівництвом. Найбільш поширеними показниками оцінки є: для водіїв – виконання планових завдань-нарядів, кількість перевезених пасажирів та пробіг, співвідношення виручки та експлуатаційних витрат; для ремонтних працівників – виконання норм виробітку, якості та швидкості виконання робіт з ремонту та технічного обслуговування тощо.

Оціночні заходи повинні дати відповідь на запитання про професійну придатність працівників та окреслити можливі варіанти рішень управління ними. Працівники, які за результатами оціночних заходів підтвердили свою кваліфікацію та спроможність до її поліпшення, можуть бути переведені на вищі посади. Так, водіям з більшим досвідом роботи присвоюється вищий клас і допускається до роботи на автобусах з більшою пасажиромісткістю, ремонтникам – вищий розряд, спеціалісти переходять на керівні посади тощо.

Працівники-невдахи змушені формувати додаткові компетенції у процесі навчання. В умовах діяльності АТП розрізняють:

- професійне навчання, коли працівник цілеспрямовано здобуває необхідні знання, навички, досвід для виконання професійних

обов'язків. Наприклад, отримання вищої освіти спеціалістами та керівниками, середньої професійної – працівниками робітничих спеціальностей, проходження водіями курсів керування транспортними засобами;

- підвищення кваліфікації, коли працівник навчається, бо наявна його кваліфікація є недостатньою відповідно до вимог займаної посади. Наприклад, проходження водіями курсів на отримання прав на керування транспортними засобами інших категорій чи призначення;

- перепідготовка, коли працівник навчається, оскільки його кваліфікація не актуальна в даний момент або змінилися вимоги до неї.

Працівник, який не бажає продовжувати трудові відносини з роботодавцем, звільняється в установленому нормативно-правовими актами порядку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Кадровий потенціал АТП – складна та багаторівнева система. Управління кадровим потенціалом автотранспортного підприємства включає планування чисельності кадрового забезпечення, організацію, нормування праці та заробітної плати працівників АТП, ведення ефективних контрольно-оціночних заходів. Перспективним напрямом дослідження залишається пошук мотиваційних механізмів в діяльності персоналу АТП.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наказ Міністерства транспорту України «Про затвердження Положення про технічне обслуговування і ремонт дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Александров Л.А. Техническое нормирование труда на автомобильном транспорте: учеб. для автотранспортних техникумов / Л.А. Александров.– М.: Транспорт, 1976. – 152 с.
3. Алексеева И.М. Статистика автомобильного транспорта: учебник / И.М. Алексеева, О.И. Ганченко, Е.В. Петрова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005. – 352 с. (Серия «Учебник для вузов»).
4. Анисимов А.П. Экономика и планирование автомобильного транспорта: учебник для учащихся автотрансп. техникумов / А.П. Анисимов, В.К. Юфин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Транспорт, 1986. – 248 с., ил., табл.
5. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. пос. /Б.Є. Бачевський, І.В. Заблюдська, О.О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
6. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. – Ірпінь: НАДПСУ, 2007. – С. 174.
7. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
8. Дергачёв А.Ф. Экономика авторемонтного производства: учеб. пособие для вузов / А.Ф. Дергачёв.– М.: Транспорт, 1985. – 160 с.
9. Зюзин А.В. Экономика автотранспортного предприятия: учеб.-метод. пособ. / А.В. Зюзин. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 123 с.
10. Нагаева И.Д. Организация и оплата труда на автомобильном транспорте /И.Д. Нагаева, И.М. Улицкая. – М.: Транспорт, 1989. – 208 с., ил. табл.
11. Напхоненко Н.В. Экономика предприятий автомобильного транспорта: учеб. пособие / Н.Н. Фролов, Н.В. Напхоненко, Л.И. Колоскова, А.А. Ильинова /под ред. Н.В. Напхоненко; 2-ид., переработанное и дополненное. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2008. – 480 с. (Серия «Экономика и управление»).
12. Пустоветова И.К. Управление персоналом предпринимательских структур на автомобильном транспорте: системный подход и его реализация: монография / И.К. Пустоветова. – Омск: СибАДИ, 2009. – 146 с.
13. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.



## REFERENCES

1. Nakaz Ministerstva transportu Ukrainy "Pro zatverdzhennia Polozhennia pro tekhnichne obsluhovuvannia i remont dorozhnikh transportnykh zasobiv avtomobilnoho transportu" vid 30.03.1998 № 102 [Order of the Ministry of Transport of Ukraine "On Approval of the maintenance and repair of vehicles of automobile transport" from March 3 1998]. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Aleksandrov, L.A. (1976). Tekhnicheskoe nomirovanie truda na avtomobilnom transporte [Technical regulation of safety in automobile transport], Moscow: Transport [in Russian].
3. Alekseeva, I.M., Hanchenko, O.I., Petrova, Ye.V (2005). Statistika avtomobilnoho transporta [Statistics of automobile transport], Moscow: Ekzamen [in Russian].
4. Anisimov, A.P., Yufin, V.K. (1986). Ekonomika i planirovanie avtomobilnoho transporta [Economics and planning of automobile transport], Moscow: Transport [in Russian].
5. Bachevskiy, B.Ye., Zablodska, I.V., Resheyniak, O.O. (2009). Potentsial i pozvytok pidpriemstva [Potential and development of the enterprise], Kyiv: [in Ukrainian].
6. Bilorus, T.V. (2007). Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of human potential of the company], Irpin: NADPSU [in Ukrainian].
7. Hetman, O.O., Shapoval, V.M. (2010). Ekonomika pidpriemstva [Economy of enterprise], Kyiv: [in Ukrainian].
8. Derhachov, A.F. (1985). Ekonomika avtoremontnoho proizvodstva [Economy of automotive production], Moscow: Transport [in Russian].
9. Ziuzin, A.V. (2012). Ekonomika avtotransportnoho predpriatia [Economy of motor transport company], Perm: PNRPU [in Russian].
10. Nahaieva, I.D., Ulitskaia, I.M. (1989). Orhanizatsia i oplata truda na avtomobilnom transporte [Organization of work and compensation in automobile transport], Moscow: Transport [in Russian].
11. Napkhonenko, N.V., Frolov, N.N., Koloskova, L.I., Ilinova, A.A. (2008). Ekonomika predpriatii avtomobilnoho transporta [Economy of automobile transport companies], Moscow: MarT [in Russian].
12. Pustovetova, I.K. (2009). Upravlenie personalom predprinimatelskikh struktur na avtomobilnom transporte [Human resource management of enterprise structures in automobile transport], Omsk: SibADI [in Russian].
13. Fedonin, O.S., Riepina, I.M., Oleksiuk, O.I. (2004). Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Potential of enterprise: formation and evaluation], Kyiv: [in Ukrainian].