

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА АВТОТРАНСПОРТЕ

**Н. В. Пеньшин, И. Н. Лавриков**

*ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

*Рецензент д-р техн. наук, профессор Ю. Ю. Громов*

**Ключевые слова и фразы:** интеллектуальный капитал; кадровый потенциал; конкурентоспособность автотранспортных услуг; управление персоналом; экономическая эффективность автотранспортного предприятия.

**Аннотация:** Рассмотрено управление персоналом автотранспортного предприятия (АТП) как целенаправленная деятельность руководства по разработке концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Представлена структура интеллектуального капитала АТП. Отмечено, что персонал – главное звено в системе услуг автомобильного транспорта. В целях повышения экономической эффективности и конкурентоспособности АТП предложено формировать мотивацию работников на основе долговременных производственно-хозяйственных отношений, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом. Определены специальные функции, применяемые в процессе обучения и повышения квалификации специалистов автомобильного транспорта. Представлены основные направления повышения уровня образования персонала.

Создание экономически эффективного предприятия в условиях возрастающей конкуренции невозможно без заинтересованности в его успехах всего коллектива. Организация управления персоналом во многом зависит от творческой активности работников, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

---

Пеньшин Николай Васильевич – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Организация перевозок и безопасность дорожного движения», e-mail: avto@mail.tambov.ru; Лавриков Игорь Николаевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Организация перевозок и безопасность дорожного движения», ТамбГТУ, г. Тамбов.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В целом – персонал (от лат. *personalis* – личный) – это личный состав организаций, предприятий, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

– наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);

– обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих;

– целевая направленность деятельности персонала, обеспечение достижения целей организации путем установления адекватных им целей отдельного работника и создания условий их эффективной реализации [1].

Управление персоналом автотранспортной организации (предприятия) – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Экономическая эффективность деятельности и развитие автотранспортного предприятия во многом зависят от концепции управления персоналом, которая включает: разработку методологии управления; формирование системы управления персоналом; разработку технологии управления персоналом.

*Методология управления персоналом* предполагает рассмотрение сущности персонала как объекта управления, процесса формирования поведения кадров, соответствующего целям и задачам предприятия, методов и принципов управления персоналом.

*Система управления персоналом* – формирование целей, функций, организационной структуры предприятия, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом* – организация найма, отбора, приема персонала, его оценки, профориентации и адаптации, обучение, управление карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала.

Основу концепции управления персоналом в организации составляет роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачей предприятия. Персонал автотранспортного предприятия обладает определенным интеллектуальным капиталом, что и указывает на уровень и форму взаимоотношений между работодателем и работником.

Интеллектуальный капитал в значительной степени решает проблемы повышения эффективности и конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта. В современных рыночных условиях хозяйствования стратегический потенциал автотранспортного предприятия определяется не столько материально-техническим обеспечением, включая подвижной состав автомобильного транспорта, а все в большей степени интеллектуальным капиталом. Интеллектуальный потенциал автотранспортного предприятия – это возможности, предоставляемые человеческими ресурсами, которые в процессе производственных отношений трансформируются в интеллектуальный капитал, позволяющий автотранспортному предприятию в ходе производственно-хозяйственной деятельности достигать предоставления потребителю конкурентоспособных автотранспортных услуг. Интеллектуальный капитал трактуется как совокупность знаний, опыта, информации, организационных возможностей, качества работы персонала, каналов информации, навыков продвижения автотранспортных услуг, технологий, качества оказываемых автотранспортных услуг. Интеллектуальный капитал можно подразделить на три составляющие: кадровая, организационная и потребительская (рис. 1).

*Кадровая* – это основная составляющая интеллектуального капитала автотранспортного предприятия, имеющая самое непосредственное отношение к знаниям, навыкам, профессиональным способностям, творчеству и культуре при сбыте автотранспортных услуг. Кадровая составляющая приобретает особую значимость при проведении инноваций в автотранспортной деятельности.

*Организационная* составляющая представляет собой часть интеллектуального капитала, находящегося в распоряжении автотранспортного предприятия: технологии организации перевозочного процесса, системы управления, организационная структура, подвижной состав и т.д. Организационная составляющая определяет, насколько эффективно используется кадровый потенциал, преобразуясь из знаний и навыков отдельных работников автотранспортного предприятия в конкурентоспособную услугу автомобильного транспорта.

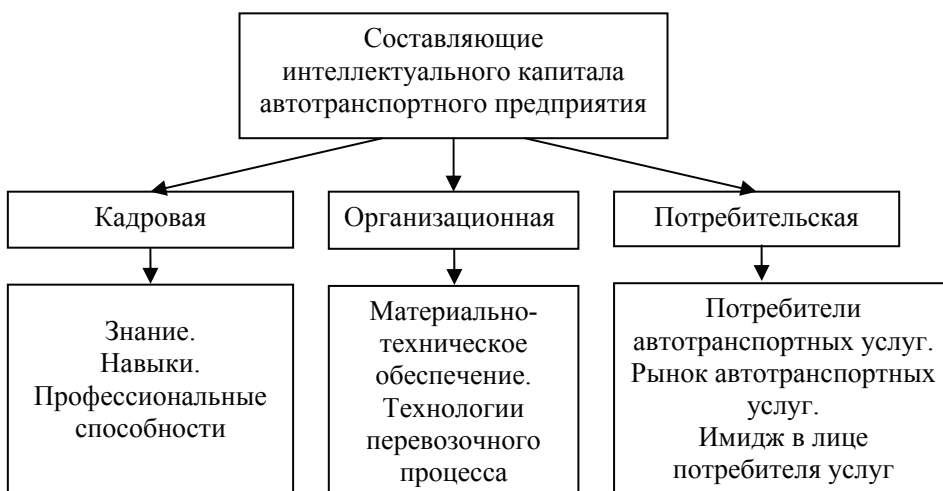


Рис. 1. Структура интеллектуального капитала автотранспортного предприятия

*Потребительская* составляющая состоит из связей и устойчивых отношений с потребителями автотранспортных услуг. Цель формирования потребительской составляющей – обеспечить спрос и предложения на автотранспортные услуги. Эффективность потребительской составляющей приводит к приобретению позитивного имиджа автотранспортного предприятия и оказываемых автотранспортных услуг, а также к установлению прочных взаимовыгодных отношений с потребителями услуг, что обеспечивает важнейшие предпосылки стабильности получения прибыли. Все составляющие интеллектуального капитала должны поддерживать друг друга, создавая синергетический эффект.

Следует отметить, что специфика автотранспортной деятельности, разновидность предоставляемых автотранспортных услуг находит свое отражение в системе маркетинга. Ведь процесс производства и потребления автотранспортных услуг одновременный, услуги связаны с передвижением пассажиров и перемещением грузов, транспортно-экспедиционным обеспечением. В данной ситуации основными факторами успеха является качество предоставляемых услуг, навыки, знания персонала. Здесь просматривается мотивация персонала, так как удовлетворение их потребностей будет способствовать качеству предоставляемых услуг автомобильным транспортом [2 – 4].

Обозначим в автотранспортных услугах факторы: персонал, процесс, материальное доказательство обслуживания. Автотранспортные услуги представим в виде схемы (рис. 2).

Персонал – главное звено в предоставлении автотранспортных услуг и, как было отмечено в структуре интеллектуального капитала автотранспортного предприятия, должен обладать знаниями, навыками, умением предоставлять потребителю качественные автотранспортные услуги. Руководителю предприятия необходимо уметь определять эти качества персонала и создавать условия для повышения квалификации персонала, обучения, аттестации и т. д.



Рис. 2. Схема услуг автомобильного транспорта

- Автотранспортные услуги включают в себя следующие элементы:
- изучение и прогнозирование рынка автотранспортных услуг;
  - сегментацию рынка автотранспортных услуг;
  - формирование ценовой политики;
  - разработку эффективной системы продвижения автотранспортных услуг;
  - анализ потребителей автотранспортных услуг и конкурентов;
  - разработку и реализацию плана маркетинга автотранспортных услуг.

Внутренний маркетинг обеспечивает высокое качество предоставляемых автотранспортных услуг. Он нацелен на создание мотивации и организации условий труда персонала, в том числе:

- оплату труда и систему премирования;
- повышение квалификации;
- аттестацию рабочих мест;
- карьерный рост.

Одним из составных элементов внутреннего маркетинга автотранспортных услуг является материальное свидетельство, которое включает в себя: состояние подвижного состава, его внешний вид и атрибутику, состояние и внутреннее оформление линейных сооружений, включая автовокзалы, автостанции, терминалы, которые влияют на конкурентные преимущества.

Интерактивный маркетинг осуществляет процесс оказания автотранспортных услуг, обеспечивает взаимодействие персонала и потребителя услуг, создает и поддерживает стандарты при предоставлении автотранспортных услуг, включая качество услуг и поведение персонала. Для успешного интерактивного маркетинга необходимо развивать стратегию внутреннего маркетинга, ориентированную на мотивацию персонала предоставлять услуги, которые по содержанию, параметрам, качеству должны быть значимыми для потребителя [3].

В процессе оценки уровня качества автотранспортного предприятия следует предположить, что уровень кадрового потенциала в значительной степени зависит от качества предоставляемых услуг автомобильного транспорта. При этом качество персонала автотранспортного предприятия на основе экспертного опроса оценивается по следующим параметрам: классность, стаж работы, уровень профессиональной подготовки, отношение к работе и т.д. Между качеством автотранспортных услуг и уровнем кадрового потенциала автотранспортного предприятия может быть выявлена зависимость, при которой повышение качества кадрового потенциала автотранспортного предприятия ведет к повышению качества автотранспортных услуг и прибыли предприятия.

Для того чтобы определить кадровую политику, направленную на повышение качества и конкурентоспособности предоставляемых автотранспортных услуг, необходимо выяснить существующие тенденции в сфере управления персоналом автотранспортного предприятия.

Автотранспортное предприятие, будучи целостной производственно-хозяйственной системой, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов: управление автотранспортной деятельностью

и управление персоналом. Управление деятельностью складывается из планирования автотранспортной деятельности, постановки задач по оказанию автотранспортных услуг населению и отраслям экономики, создания системы измерения и учета транспортной работы, контроля выполнения заданий. Управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива автотранспортного предприятия, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководящего состава предприятия. Состав персонала автотранспортного предприятия изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов. Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, численность и состав работников.

Ориентация на управление персоналом меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на автотранспортном предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в деятельности автомобильного транспорта является развитие персонала.

Практика показывает, что в управлении персоналом автотранспортного предприятия имеются два подхода: технократический и гуманистический [5, с. 20–21].

*Технократический подход*, основанный на философии позитивизма (один из основоположников – Ф. Тэйлор), был перенесен в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции и оказание стандартных видов услуг. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как «винтик», и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации – повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и «человеческого материала») этих систем.

При технократическом подходе на автотранспорте управленческие решения подчинены интересам производства (выпуск автомобилей на линию, выполнение плана перевозок и т.п.): численность и состав персонала определяются исходя из наличия и специализации подвижного состава, технологического процесса при предоставлении автотранспортных услуг и т.д. Таким образом, управление персоналом сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач автотранспортного предприятия, организации перевозочного процесса и производства по техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава.

*Гуманистический подход* к управлению персоналом подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения персонала от его трудовой деятельности и от других работников автотранспортного предприятия.

Развитие управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к работнику, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации – таковы важнейшие принципы человеческих отношений на производстве. Реализация гуманистического подхода впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и собственником предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая так же институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, пришли новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
- использование мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
- гибкое и адаптивное использование «человеческих ресурсов», повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления персоналом во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению персоналом связаны с качеством трудовой жизни: надлежащем справедливом вознаграждении за труд; безопасными и здоровыми условиями труда; непосредственной возможностью для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении; возможностью профессионального роста и уверенностью в будущем; хорошими взаимоотношениями в трудовом коллективе на предприятии, правовой защищенностью работника на предприятии; достойным местом работы в жизни человека; общественной полезностью работы.

Рассматривая работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний,

опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на автотранспортном предприятии.

Новые подходы к управлению персоналом ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долгосрочных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности автотранспортного предприятия и конкурентоспособности предоставляемых автотранспортных услуг.

Существенно изменившееся содержание труда в новых рыночных условиях требует более качественных профессиональных знаний, умений и навыков. Стратегическими задачами управления формированием кадрового потенциала автотранспортных предприятий, отвечающим современным требованиям и обеспечению качества, являются:

- расширение и активизация подготовки нового поколения специалистов автомобильного транспорта, водителей, ремонтных рабочих, способных управлять качеством и конкурентоспособностью услуг автомобильного транспорта в рыночных условиях;

- обучение и создание системы непрерывного образования и консультирования по вопросам повышения качества автотранспортных услуг, в рамках которой безусловный приоритет отдается системе переподготовки и повышения квалификации кадров как наиболее гибкой, оперативной, способной дифференцированно и в короткий срок осуществлять программно-целевое обучение различных категорий специалистов, руководителей, кадров массовых профессий автомобильного транспорта.

Ориентируясь на подготовку специалистов автомобильного транспорта с требуемым уровнем соответствующих знаний, необходимо учитывать тенденции дальнейших изменений в нем, а также отечественный и мировой опыт развития этой сферы деятельности. Существующие условия для развития рыночной экономики, наличие в системе автомобильного транспорта сложившейся инфраструктуры, развитие видов автотранспортных услуг и информационно-консультационных маркетинговых служб, а также различных коммерческих автотранспортных структур, вызывают потребность в подготовке специалистов различного профиля, создании непрерывного образования и повышения квалификации.

Систему профессионально-технического образования, как показывает мировой опыт, необходимо рассматривать как первую ступень профессионального обучения квалифицированных кадров рабочих специальностей автомобильного транспорта, где необходимо интенсивнее внедрять технологии перевозочного процесса, специфику услуг автомобильного транспорта, управление перевозочным процессом, технологии организации технического обслуживания и ремонта автомобильного транспорта. Именно на этом этапе закладываются первоначальные умения и навыки.

Важнейшим фактором повышения уровня подготовки специалистов в средних специальных учебных заведениях и высшей школе становится



использование новых технологий обучения, информационных и компьютерных систем, с помощью которых будущий специалист научится ставить и решать задачи по эффективному изменению методов управления качеством автотранспортных услуг, то есть пользоваться информационными системами. С этой целью обучение студентов информационным технологиям следует ввести на начальных курсах.

Другой стратегической задачей повышения уровня кадрового потенциала в сфере качества автотранспортных услуг является развитие системы переподготовки и повышения квалификации на базе профильных учебных заведений. Основная цель переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей автотранспортных предприятий состоит в повышении их компетентности управления технологическим процессом автотранспортных услуг.

В процессе обучения и повышения квалификации специалистов автомобильного транспорта следует придерживаться следующих специальных функций:

- прогнозирование, направленное на установление перспективных потребностей в обучении и повышении квалификации кадров, и их планирование;

- нормирование требований к уровню обучения и повышения квалификации, направленное на установление параметров их качества и методов оценки;

- организация, направленная на обеспечение выполнения планов повышения квалификации, в том числе готовности учебных заведений к ведению учебного процесса;

- обеспечение стабильности проведения учебного процесса, направленное на увязку всех организационных, идеологических, экономических, методических и технических мероприятий, проводимых при обучении и повышении квалификации;

- методическое обеспечение учебного процесса, направленное на использование высокого уровня взаимосвязанных учебно-методических материалов при обучении, повышении квалификации;

- подготовка преподавательских кадров, направленная на обеспечение учебных заведений высококвалифицированными профессорско-преподавательскими кадрами и повышение их квалификации;

- контроль, направленный на выявление отклонений показателей качества обучения и повышения квалификации от установленных требований;

- информационное обеспечение, направленное на обеспечение взаимодействия всех органов управления обучением и повышением квалификации.

Применительно к настоящему времени было бы целесообразно для реализации принципа непрерывности образования по управлению уровнем кадрового потенциала с учетом организационных подходов разработать соответствующую целевую программу на уровне федерального округа или региона.

В результате проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

1) управление персоналом автотранспортного предприятия – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом;

2) экономическая эффективность деятельности и развитие автотранспортного предприятия во многом зависит от концепции управления персоналом, которая включает: разработку методологии управления; формирование системы управления персоналом; разработку технологии управления персоналом;

3) кадровая составляющая интеллектуального капитала автотранспортного предприятия является главной составляющей и имеет самое непосредственное отношение к знаниям, навыкам, профессиональным способностям, творчеству и культуре, обеспечивая сбыт качественных и конкурентоспособных автотранспортных услуг;

4) гуманистический подход к управлению персоналом – основа эффективной деятельности предприятия по оказанию автотранспортных услуг: умение определять качество персонала, создавать условия для повышения его квалификации, обучения и аттестации в целях предоставления услуг на высоком уровне;

5) персонал автотранспортного предприятия можно отнести к основной составляющей интеллектуала его капитала и главному звену в маркетинге автотранспортных услуг;

6) персонал обеспечивает экономическую эффективность предприятия по оказанию автотранспортных услуг за счет знаний, навыков, профессиональных способностей, творчества и культуры.

#### *Список литературы*

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
2. Бачурин, А. А. Маркетинг на автомобильном транспорте : учеб. пособие / А. А. Бачурин. – М. : Академия, 2005. – 208 с.
3. Томилов, В. В. Маркетинг рабочей силы : учеб. пособие / В. В. Томилов, Л. Н. Семеркова. – СПб. : СПГУЭиФ, 1997. – 84 с.
4. Уотермен, Р. В поисках эффективного управления : пер. с англ. / Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 424 с.
5. Управление по результатам / Т. Санталайнен [и др.]. – М. : Прогресс Универс, 1993. – 320 с.

#### *References*

1. Kibanov A.Ya. (Ed.) *Upravlenie personalom organizatsii* (Human Resource Management Organization), Moscow: INFRA-M, 2002, 638 p.
2. Bachurin A.A. *Marketing na avtomobil'nom transporte* (Marketing in road transport), Moscow: Akademiya, 2005, 208 p.
3. Tomilov V.V., Semerkova L.N. *Marketing rabochei sily* (Marketing workforce), St. Petersburg: SPGUEiF, 1997, 84 p.

4. Waterman R. *V poiskakh effektivnogo upravleniya* (In search of effective management), Moscow: Progress, 1986, 424 p.

5. Santalainen T., Voutilainen E., Porenne P., Nissinen I.X. *Upravlenie po rezul'tatam* (Performance Management), Moscow: Progress Univer, 1993, 320 p.

---

### **Economic Efficiency of Human Resources Management on Road Transport**

**N. V. Penshin, I. N. Lavrikov**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words and phrases:** competitiveness of transport services; economic efficiency of motor transport company; human resources; intellectual capital; personnel management.

**Abstract:** The paper studied the human resources management at motor transport company (MTC) as a purposeful activity of the company management aimed at the development of concepts and strategies, HR policies, principles and methods of HR management. The structure of intellectual capital of the MTC has been described. It is noted that the human resources are the main link in the system of road transport services. In order to improve the economic efficiency and competitiveness of the MTC it is important to raise staff motivation through long-term production and economic relations, improving the quality of working life of every employee and the whole staff, in general. The authors defined special functions used in the process of training and qualification improvement of road transport professionals. The main directions of improving education of the company staff have been outlined.

---

© Н. В. Пеньшин, И. Н. Лавриков, 2014

*Статья поступила в редакцию 20.10.2014 г.*