

Резникова Ольга Сергеевна

доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой управления персоналом
и экономики труда Института экономики
и управления (структурного подразделения)
Крымского федерального университета
имени В.И. Вернадского

Кулик Татьяна Николаевна

магистрант кафедры управления персоналом
и экономики труда Института экономики
и управления (структурного подразделения)
Крымского федерального университета
имени В.И. Вернадского

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ
ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ РЕМОНТНО-
СТРОИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ
ФИЛИАЛА «НИЖНЕГОРСКОЕ
ДОРОЖНОЕ РЕМОНТНО-
СТРОИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»
ГУП РК «КРЫМАВТОДОР»)**

Аннотация:

В статье рассмотрены мероприятия по совершенствованию организации труда работников на примере филиала «Нижнегорское дорожное ремонтно-строительное управление» ГУП РК «Крымавтодор», связанные с особенностями применения технологий управления персоналом. Проанализированы основные организационно-экономические показатели деятельности филиала. Проведен анализ численности и структуры персонала предприятия, качественного состава работников, а также анализ движения персонала за 3 года. Авторами выявлены основные приоритетные направления развития персонала: удовлетворенность сотрудников организацией рабочего процесса, условиями труда, а также реализуемыми мероприятиями. С этой целью была разработана анкета для работников, состоящая из пяти блоков с определенным количеством вопросов в каждом. По результатам проведенного анализа предложены к внедрению и реализации мероприятия по совершенствованию организации труда работников и дана их экономическая оценка. Рассчитаны показатели эффективности внедрения системы развития персонала.

Ключевые слова:

организация труда, условия труда, совершенствование организации труда, эффективность мероприятий, особенности кадровых технологий, уровень удовлетворенности сотрудников, технологии управления персоналом, развитие персонала.

Reznikova Olga Sergeevna

D.Phil. in Economics,
Associate Professor,
Head of the Personnel Management
and Labor Economics Department,
Institute of Economics and Management,
V.I. Vernadsky Crimean Federal University

Kulik Tatiana Nikolaevna

Master's Degree student,
Personnel Management
and Labor Economics Department,
Institute of Economics and Management,
V.I. Vernadsky Crimean Federal University

**THE IMPROVEMENT OF
LABOR MANAGEMENT
IN A ROAD CONSTRUCTION
AND MAINTENANCE COMPANY
(A CASE OF THE NIZHNEGORSKY
ROAD CONSTRUCTION
AND MAINTENANCE DEPARTMENT OF
KRYMAVTODOR)**

Summary:

The study discusses the measures to improve labor management related to the specific application of the personnel management technologies by a case study of the Nizhnegorsky Road Construction and Maintenance Department (branch) of the State Unitary Enterprise of the Republic of Crimea Krymavtodor. The main organizational and economic indicators of the branch are analyzed. The research examines the staff number and structure, the qualitative characteristics of personnel and staff rotation for three years. The authors identify the major priorities for the personnel development: the employees' satisfaction with labor management, working conditions and the activities being implemented. To this end, the authors developed an employee questionnaire consisting of five sets of questions (each one had a certain number of questions). As a result, the measures to improve labor management are proposed; their economic evaluation is presented as well. In addition, the indicators of effective implementation of the personnel development system are analyzed.

Keywords:

labor management, working conditions, improvement of labor management, efficiency of measures, aspects of personnel technologies, level of employees' satisfaction, personnel management technologies, personnel development.

Стратегическое и оперативное управление персоналом в компании осуществляет служба управления персоналом филиала «Нижнегорское дорожное ремонтно-строительное управление» ГУП РК «Крымавтодор» (далее – «Нижнегорское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор»). Непосредственное руководство службой управления персоналом филиала осуществляет начальник службы персонала. В свою очередь, он подчиняется заместителю генерального директора по управлению персоналом.

Для получения экономической характеристики филиала «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» проведем анализ основных организационно-экономических показателей деятельности предприятия (см. таблицу 1), который даст возможность оценить их в динамике, а также рассмотреть эффективность деятельности предприятия в целом.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности филиала «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» за 2015–2017 гг. [1]

Показатель	2015	2016	2017	Относительный прирост, %		Абсолютный прирост в 2017 к 2015
				в 2016 к 2015	в 2017 к 2015	
Стоимость основных фондов, тыс. р.	128 127	119 130	112 386	92,9	87,7	–15 741
Среднегодовая численность работников, чел.	51	58	96	113,7	188,2	45
Выручка, тыс. р.	57 041	76 429,1	134 044,8	133,9	234,9	77 003,8
Себестоимость продаж, тыс. р.	52 249,3	64 418,5	112 980,1	123,3	216,2	60 730,8
Валовая прибыль, тыс. р.	4 791,7	12 010,6	21 055,4	250,6	439,4	16 263,7
Прочие доходы	345	221,4	345	64,2	100	0
Прочие расходы	8 522,4	4 859,3	8 522,4	57,0	100	0
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. р.	4 365	7 372,7	13 161,4	168,9	301,5	8 796,4
Чистая прибыль, тыс. р.	2 953,3	4 788,9	8 399,1	162,1	284,3	5 445,8
Чистая рентабельность, %	5,65	7,43	6,3	1,31	111,5	0,65
Производительность труда, тыс. р./чел.	1 118,45	1 317,7	1 396,3	117,8	124,8	277,85
Фонд оплаты труда, тыс. р.	29 145,6	12 388,8	9 945	42,5	34,1	–19 200,6

Из данных таблицы 1 следует, что в 2017 г. в филиале «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» уменьшилась стоимость основных фондов на 15 741 тыс. р. Выручка в 2017 г. выросла на 234,9 %, или на 77 003,8 тыс. р., в сравнении с базисным 2015 г. Значительного увеличения достиг показатель валовой прибыли предприятия. Так, если в 2015 г. сумма валовой прибыли составляла 320 986 тыс. р., то в 2017 г. она увеличилась почти на 439,4 % и составила 21 055,4 тыс. р.

Необходимо отметить, что, получив в 2015 г. чистую прибыль в сумме 2 953,3 тыс. р., филиал смог стабилизировать ситуацию и уже в 2017 г. получить чистую прибыль 8 399,1 тыс. р. Прирост этого показателя в 2017 г. по сравнению с 2015 г. составил 5 445,8 тыс. р. Учитывая, что в 2015 г. предприятием получена прибыль, чистая рентабельность в 2015 г. имела значение 5,65 %, а последующие 2 года этот показатель составлял 6,3 %.

Производительность труда в целом по предприятию выросла с 1 118,45 тыс. р. на 1 работающего в 2015 г. до 1 396,3 тыс. р. в 2017 г. Абсолютный прирост составил 277,85 тыс. р., а темп роста – 24,8 %.

В современных условиях эффективность использования основных средств влияет на успешность деятельности предприятия в целом. Данные по эффективности использования основных фондов филиала представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Эффективность использования основных фондов филиала «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» за 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютный прирост		Темп роста в 2017 к 2015, %
				в 2016 к 2015	в 2017 к 2015	
Выручка от реализации, тыс. р.	57 041	76 429,1	134 044,8	19 388,1	77 003,8	234,9
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. р.	128 127	119 130	112 386	–8 997	–15 741	87,7
Фондоотдача, р.	0,445	6,41	1,19	0,745	0,745	267,4
Фондоемкость, р.	2,25	1,56	0,84	–0,69	–1,41	37,3

Учитывая тот факт, что в 2015 г. стоимость основных фондов имела небольшое значение, фондоотдача основных средств в этот год составила 0,445 р., тогда как в 2017 г. этот показатель увеличился на 1,19 р. Показатель фондоотдачи, наоборот, значительно увеличился в 2017 г. по сравнению с 2015 г. Так, если в 2015 г. на 1 р. стоимости основных фондов было оказано услуг на сумму 2,25 р., то в 2017 г. этот показатель составил 0,84 р. Абсолютный прирост уменьшился и составил 1,41 р. при темпе роста 37,3 %. Из проведенного анализа следует, что в 2015–2017 гг. предприятию неэффективно использовались основные фонды.

Далее проведем анализ кадрового состава персонала филиала. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Численность и структура персонала филиала «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» за 2015–2017 гг.

Показатель	2015		2016		2017		Абсолютный прирост в 2017 к 2015	Темп прироста в 2017 к 2015
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Административно-управленческий персонал	1	1,9	1	1,7	1	0,9	0	100
Инженерно-технический персонал	13	25,5	14	24,3	21	21,9	8	161,5
Вспомогательный персонал	10	19,6	14	24,3	18	18,7	8	180
Основной персонал	27	52,9	29	50	56	59,4	29	207,4
Итого	51	100,0	58	100,0	96	100,0	45	188,2

Из данных о численности персонала филиала следует, что за исследуемый период предприятие увеличило кадровый состав с 51 до 96 чел. Абсолютный прирост составил 45 чел., или 188,2 %. В структуре работников преобладает основной персонал, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Количественный и качественный состав персонала филиала представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Количественный и качественный состав персонала филиала «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» за 2015–2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017	Темп прироста в 2017 к 2015
Численность персонала	51	58	96	188,2
В возрасте 21–35 лет	8	8	13	162,5
В возрасте 36–50 лет	24	31	45	187,5
В возрасте 50 лет и старше	10	11	38	380
Количество пенсионеров	9	8	12	133,3
Количество работников со средним образованием	19	26	37	194,7
Количество работников со средним профессиональным образованием	17	15	41	241,1
Количество работников с высшим образованием	15	16	16	106,7
Количество работников с послевузовским образованием	–	1	2	200
Количество работников, находящихся в отпуске в связи с беременностью и родами	1	1	–	1
Мужчины	38	46	83	218,4
Женщины	13	12	13	100
С трудовым стажем до 1 года	2	3	6	300
С трудовым стажем 1–2 года	14	10	19	135,7
С трудовым стажем 2–5 лет	18	30	43	238,9
С трудовым стажем более 5 лет	17	15	28	164,7
Количество прошедших повышение квалификации	3	5	4	133,3
Средняя заработная плата, р./мес.	16 250	17 800	25 300	155,7

Так, анализ персонала предприятия по возрасту показал, что самой многочисленной возрастной группой являются работники от 36 до 50 лет: на них в 2015 г. приходилось около 24 чел., в 2017 г. – 45 чел., или 50 %. В 2017 г. количество работников возрасте от 36 до 50 лет составило на 187,5 % больше, чем в 2015 г. Группа персонала в возрасте от 20 до 35 лет увеличилась с 8 в 2015 г. до 13 чел. в 2017 г., что составило рост 162,5 % в общей численности персонала. Абсолютный прирост составил 5 чел., или 16,1 %. Данные по движению персонала филиала приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Движение персонала филиала «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» за период 2015–2017 гг.

№	Показатель	2015	2016	2017	Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
					в 2016 к 2015	в 2017 к 2015	в 2016 к 2015	в 2017 к 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Численность персонала на начало года, чел.	52	59	97	8	45	113,5	186,54
2	Количество принятых работников, чел.	5	7	38	2	33	140	760
3	Количество вышедших работников, чел.	3	4	5	1	2	133,3	166,7
3.1	по собственному желанию, чел.	3	4	5	1	1	133,3	166,7

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.2	уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	–	1	–1	1	0	100
3.3	прочие увольнения, чел.	1	2	1	1	0	200	100
4	Численность персонала на конец года, чел.	50	57	95	7	45	114	190
5	Среднесписочное количество работников, чел.	51	58	96	7	45	113,8	188,2
6	Коэффициент оборота по приему (= п. 2 ÷ п. 5)	0,098	0,12	0,395	0,022	0,297	122,45	403,06
7	Коэффициент оборота по выбытию (= п. 3 ÷ п. 5)	0,059	0,069	0,052	0,010	–0,007	116,9	75,36
8	Коэффициент текучести персонала (= (п. 3.1 + п. 3.2) ÷ п. 5)	0,098	0,068	0,062	0,03	–0,004	70,83	63,26

Анализ движения персонала показал, что в исследуемом периоде количество принятых работников значительно опережает количество выбывших. В результате коэффициент оборота по приему значительно превышает коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему в 2017 г. превышает аналогичный показатель за 2015 г. на 0,297 п., или 403,06 %, и составляет 0,395 п. Коэффициенты по выбытию и текучести персонала весь исследуемый период имели невысокие значения, хоть и наблюдалась тенденция к уменьшению в 2017 г. в сравнении с 2015 г. на –0,007 п. и на 75,36 и 63,26 % соответственно. В связи с тем что коэффициент оборота по приему выше коэффициентов оборота по выбытию и текучести, можно сделать вывод об эффективности процесса увеличения и обновления персонала.

В ходе проведенного исследования содержания и особенностей применения технологий управления персоналом филиала нами был выявлен ряд проблем, для решения которых предложено осуществление конкретных мероприятий.

Важным показателем эффективности внедрения системы развития персонала является степень удовлетворенности сотрудников в первую очередь организацией рабочего процесса, условиями труда, а также реализуемыми мероприятиями [2]. Именно обучение молодых специалистов способствует непрерывному повышению уровня квалификации каждого работника и своевременному регулированию соответствия числа работающих в профессионально-квалификационной структуре персонала. В практике работы предприятий необходимо использовать такие инструменты управления молодыми талантами, оптимальное применение которых руководством предприятия может быть обеспечено только лишь в случае идентификации его целей с личными желаниями работающих [3].

Внедряя систему развития персонала, руководитель в любом случае оказывает влияние на такие аспекты, как организация рабочего процесса, вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, продвижение сотрудников по карьерной лестнице, реализация творческих способностей и идей работников, саморазвитие подчиненных, уровень конфликтности в коллективе, благополучие морально-психологического климата и т. д. В зависимости от уровня данных показателей работники организации будут либо довольны работой руководства и всей системы в целом, либо нет. С этой целью была разработана анкета для опроса работников организации, состоящая из пяти блоков, каждый из которых подразделяется на определенное количество вопросов и направлен на выявление уровня удовлетворенности сотрудников существующей системой развития персонала. В анкетировании приняли участие 50 человек. Результаты показали следующее.

1. Чтобы понять, насколько объективно сотрудник ответил на вопросы, в первом блоке приведена шкала опыта его работы в данной организации, где необходимо выбрать подходящий период.

2. Из ответов на второй блок вопросов получены данные, что:

– 100 % сотрудников понимают общую стратегию организации, знают, что необходимо предпринимать для достижения общей цели, осознают свою ценность в общем процессе, знают свою работу и свои обязанности;

– 45 % отметили положительные изменения в организации за последние 3 года, остальные этими изменениями не удовлетворены;

– 60 % сотрудников удовлетворены своим рабочим местом и остальными условиями труда;

– 35 % сотрудников устраивает размер заработной платы.

Многие считают, что, когда организация была самостоятельной, уровень заработной платы был выше, стимулирующие и премиальные выплаты находились на более высоком уровне. Многие работники считают, что условия труда не соответствуют нормам, в частности это касается бытовых помещений, средств индивидуальной защиты [4].

3. В третьем блоке вопросов наибольшую озабоченность сотрудников вызвали такие факторы, как уровень оплаты труда, организация питания, система поощрения. Цены на питание в столовой намного выше, чем в других филиалах, что является показателем отсутствия заботы руководства о своих сотрудниках.

4. Четвертый блок вопросов о моральном стимулировании показал, что наибольшее количество людей выбрали ответ «Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное». Так, в организации есть доска почета, куда вывешивается информация о лучших работниках, многим отличившимся сотрудникам ежегодно выписываются грамоты и объявляется благодарность за добросовестный труд в организации. Однако остаются без внимания вопросы, которые, по мнению руководства, являются неважными, а сотрудников беспокоят больше всего. Например, многие работники вынуждены часто ездить по различным рабочим вопросам в бухгалтерию. Учитывая территориальное расположение филиала, поездка оказывает негативное влияние на рабочий процесс, так как свой рабочий день сотрудник тратит на то, чтобы добраться до указанного места. При этом затраты на проезд организация не оплачивает, и помимо времени сотрудники тратят собственные деньги. Равнодушное отношение руководства к данному вопросу вызывает много недовольства со стороны служащих.

5. Пятый блок вопросов показал, что в качестве морального стимулирования наибольшее количество сотрудников хотят видеть возможность построения карьеры, рост ответственности, а также признание и уважение со стороны руководителя, улучшение условий работы.

Таким образом, прежде чем переходить к организации и внедрению системы развития персонала, необходимо принять к сведению пожелания сотрудников и исправить существующую ситуацию. Это касается в первую очередь служебных помещений, которые находятся в аварийном состоянии, а также существующей у работников необходимости добираться до главного офиса общественным либо личным транспортом за собственные средства. Для того чтобы работники хотели развиваться, им необходимо создать комфортные условия работы [5].

Учитывая все вышеизложенное, можно сделать вывод, что для максимально полного функционирования системы развития персонала в организации целесообразно внедрить предложенные меры, а именно:

- 1) ремонт служебных помещений,
- 2) создание системы электронной цифровой подписи,
- 3) разработку системы адаптации и наставничества в организации,
- 4) обеспечение средствами индивидуальной защиты,
- 5) повышение внимания к разработке системы распределения стимулирующих выплат.

Для того чтобы понять необходимость внедрения предложенных мер, необходимо сделать экономическую оценку данных мероприятий (см. таблицу 6).

Таблица 6 – Экономическая оценка предложенных мероприятий

Предложения	Расчет затрат	Эффект
Закупка системы электронной цифровой подписи для директора, бухгалтера-расчетчика (по работе с табелем учета рабочего времени)	Стоимость 1 сертификата на 1 год – 5 500 р. $5\,500 * 2 = 11\,000$ р.	Рациональное использование рабочего времени, ежедневное выполнение большего объема работы. Удовлетворенность сотрудников от оптимизации рабочего процесса
Ремонт помещений общего пользования (раздевалка, туалет, столовая)	Стоимость материалов – 50 000 р., стоимость ремонтных работ – 30 000 р.	Позволит работникам ощутить заботу со стороны руководства, повысит уровень удовлетворенности условиями труда, будет выступать мотивирующим фактором к эффективному труду
Поощрение сотрудника за создание системы адаптации и наставничества, издание распоряжения Оплата работы наставников	Премия – 10 000 р. Доплата к ежемесячному окладу в размере 5 000 р.	Возможность быстрой адаптации для новых сотрудников, выполнения качественной работы за минимальное количество времени, получение организацией большей прибыли
Обеспечение средствами индивидуальной защиты (СИЗ) полностью всех работников	50 000 р.	Позволит повысить не только безопасность работников, но и уровень приверженности сотрудников к организации
Разработка системы стимулирующих выплат	–	Поднятие корпоративного духа, сплочение коллектива, улучшение морально-психологического климата коллектива за счет прозрачной системы распределения поощрительных выплат. Понимание сотрудниками зависимости размера стимулирующих выплат от качества и скорости работы
Итого	156 000 р.	

Благодаря внедрению предложенных мероприятий корпоративный дух работников повысится, они увидят, что руководство проявляет заботу в отношении коллектива, создает максимально комфортные условия для трудовой деятельности. Это будет способствовать повышению работоспособности и производительности труда, а значит, эффективность деятельности организации также увеличится. Данные предложения помогут работникам максимально рационально использовать свое рабочее время, не тратить его на общественный транспорт и выполнять как можно больше трудовых функций, так как на сегодняшний день это главная проблема работников.

Ссылки и примечания:

1. Таблицы 1–5 рассчитаны на основании статистических данных филиала «Нижегородское ДРСУ» ГУП РК «Крымавтодор» за 2015–2017 гг.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 28 дек. 2013 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. 7 янв. № 1 (Ч. 1).
3. Prospects for Introducing the Talent Management Concept into Russian Companies [Электронный ресурс] / E.I. Danilina, O.S. Reznikova, V.V. Verna, A.K. Ganieva // *Espacios*. 2017. Vol. 38, no. 48. P. 9. URL: <http://www.revis-taespacios.com/a17v38n48/17384809.html> (дата обращения: 18.09.2018).
4. О специальной оценке условий труда [Электронный ресурс] : федер. закон от 28 дек. 2013 г. № 426-ФЗ (ред. от 1 мая 2016 г.). Доступ из информ.-правовой системы «Гарант».
5. Там же.

References:

Danilina, E.I., Reznikova, O.S., Verna, V.V. & Ganieva, A.K. 2017, 'Prospects for Introducing the Talent Management Concept into Russian Companies', *Espacios*, vol. 38, no. 48, p. 9, viewed 18 September 2018, <<http://www.revis-taespacios.com/a17v38n48/17384809.html>>.