Внедрение адаптивной модели кадровой политики на строительном предприятии как основа повышения эффективности его функционирования

Широкова А.В., магистрант,
Самарский государственный технический университет, Самара, Россия
Ларкина А.А., к.э.н., доцент,
Самарский государственный технический университет, Самара, Россия
Визгалина А.А., экономист по снабжению МТР,
АО «Отрадненский ГПЗ», Отрадный, Россия

Аннотация. В статье рассматривается практическая реализация перспективного направления совершенствования кадровой политикой строительного предприятия, выраженного адаптивной моделью. Подробно рассмотрено поэтапное внедрение адаптивной модели на строительном предприятии. Проведен комплексный анализ и оценка эффективности кадровой политики предприятия. На основе полученных качественных результатов проведена актуализация кадровой политики, разработана стратегия и дерево целей в направлении повышения эффективности кадровой политики для объекта исследования.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый потенциал, человеческие ресурсы, совершенствование кадровой политики, адаптивная модель

Introduction of an adaptive model of personnel policy in the construction enterprise as a basis for improving its efficiency

Shirokova A.V., master of 2 courses
Samara State Technical University, Russia, Samara
Larkina A.A., cand. econ. sci., associate professor
Samara State Technical University, Russia, Samara
Vizgalina A.A., MTR supply economist,
Otradnensky GPP JSC, Otradniy, Russia

Annotation. The article discusses the practical implementation of the promising direction of improvement by the personnel policy of the construction enterprise, expressed by the adaptive model. The step-by-step implementation of the adaptive model in the construction enterprise is discussed in detail. A comprehensive analysis and evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the enterprise was carried out. Based on the obtained qualitative results, the personnel policy was updated, a strategy and a tree of goals were developed in the direction of improving the effectiveness of the personnel policy for the subject of the study.

Keywords: personnel policy, personnel potential, human resources, improvement of the personnel policy, adaptive model

Введение. Предпринимательская деятельность напрямую сопряжена с качеством работы ее персонала. Эффективность управления кадровыми ресурсами выступает отправной точкой, обеспечивающей эффективность работы строительного предприятия. В основе такового управления лежит обеспечение развития кадрового потенциала, так как никто не может нанести большего ущерба предприятию или сгенерировать дополнительный объем прибыли, чем его сотрудник в результате верных или недобросовестных действий.

Эффективно разработанная кадровая политика и сформированный на ее основе кадровый потенциал предприятия считается одной из наиболее важных целей. Достижение указанной цели способствует достижению прибыльного функционирования хозяйствующего субъекта.

Одним из перспективных направлений совершенствования кадровой политикой строительного предприятия выступает разработка и внедрение адаптивной системы управления, которая позволяет адаптировать разработки кадровой политики к конъюнктуре рынка труда с опорой на имеющийся опыт.[1]

[1] Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. – Изд-во: Проспект, – 2020. – 64 с.

Результаты исследования. Апробация модели адаптивной системы управления кадровой политикой осуществлена на строительном предприятии Северном ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой». Основной вид деятельности объекта исследования – строительство и эксплуатация автомобильных дорог и автомагистралей.

На первом этапе определены цель и задачи функционирования предприятия. Целью Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» выступает получение прибыли через производство и реализацию работ и услуг по строительству, обслуживанию автомобильных дорог.

Для достижения цели поставлены соответствующие задачи, сосредоточенные в заключени договоров на выполнение работ по основному и дополнительным видам деятельности, повышении качества формирования систем управления персоналом, снижении себестоимости выполняемых работ для генерирования большего объема прибыли.

Персонал для Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» выступает в качестве определяющего фактора по достижению цели и задач функционирования. Разработка и реализация кадровой политики предприятия находится в зоне ответственности отдела кадров.

Отдел кадров представлен руководителем отдела и тремя специалистами, которые в совокупности реализуют направления по перераспределению, формированию, планированию и рациональному использованию человеческих ресурсов. На текущий период экономической нестабильности основная цель кадрового менеджмента предприятия сосредоточена в экономии издержек.

Для достижения цели и задач функционирования Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» отделом кадров сформирован необходимый штат сотрудников. Для всех сотрудников предприятия действуют правила внутреннего трудового распорядка.

Основу производственного процесса Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» составляют кадровые ресурсы. На 01.01.2020г.

предприятие располагает собственными кадровыми ресурсами в составе 134 чел. В 2018-2020гг. происходит сокращение персонала с 150 до 134 чел., что обусловлено снижением объема выполняемых работ. Сокращению подлежали должности, не относящиеся к профильным работам организации и управляющий персонал. Отмечен прирост сотрудников по специальностям в сфере обслуживания машин, производства бетонных и монтажных работ.

За 2018-2020 гг. произошло сокращение среднегодовой численности персонала до 138 чел. (-10,10%) и среднемесячной заработной платы на 14,91% (с 65,38 до 55,63 тыс. руб.) (Табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели по труду и заработной плате Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой», 2018-2020гг.

Показатель	Ед. изм.	Значение показателя			Темп изменения 2020г. к 2018г., %
		2018 год	2019 год	2020 год	
Среднегодовая численность персонала	чел.	154	146	138	-10,10
Фонд заработной платы всего персонала	тыс. руб.	1 565 571,65	2 124 864,83	1 197 578,80	-23,51
Среднемесячная заработная плата 1 работника	тыс. руб.	65,38	93,29	55,63	-14,91

Кадровая политика Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» представлена письменно сформулированными руководством видениями, принципами, приоритетами, нормами, правилами поведения в отношении кадров, обязательными для всех участников процесса управления персоналом.

В соответствии с основной целью кадрового менеджмента предприятия отделом кадров решается ряд задач по повышению конкурентоспособности объекта исследования как работодателя, эффективности численного состава работников, привлечения и удержания на предприятии сотрудников необходимой квалификации и непрерывному развитию персонала. Основные элементы управления персоналом представлены на рисунке 1.

Рис. 1 – Основные направления кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» на 01.01.2020г.

В каждом из направлений Северным ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» сформированы локально-нормативные документы, представленные положениями о найме, перемещении и увольнении персонала, о системе обучения персонала, об охране труда, об аттестации работников и программой по адаптации персонала.

Актуальная кадровая политика Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» характеризуется превентивной моделью управления в силу ряда факторов. К таковым отнесено наличие краткосрочных и среднесрочных прогнозов потребности в кадрах, сформированных целей и задач по развитию и обучению персонала, проведению оценки кадрового состава. Данный тип кадровой политики для строительной организации удобен, так как планирование потребности в необходимом количестве штата осуществляется на краткосрочный и среднесрочный периоды, что важно при проведении сезонных дорожных работ.

Кадровая политика Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» является открытой, то есть при необходимости закрытия потребности в новом персонале объект исследования открыт для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности.

В целях повышения эффективности кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» и последующего внесения изменений на втором

этапе проведен анализ основных факторов, влияющих на ее формирование. К таковым отнесены факторы внешней и внутренней среды.

На уровне Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» (внутренние факторы) рассмотрены направления:

а) Векторы функционирования, так как кадровую политику объекта исследования целесообразно формировать с учетом целей и задач предприятия.

б) Стиль руководства в силу того, что при тоталитарном и демократическом отдача персонала будет разной, что нужно учитывать при выстраивании работы с подчиненными.

в) Финансовая и техническая составляющие функционирования предприятия по причине необходимости формирования эффективного и слаженного коллектива, а без финансовых и технических ресурсов сделать это затруднительно.

На протяжении всего периода функционирования Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» стиль руководства неизменный и носит смешанный характер – демократический и авторитарный. Отличительными чертами смешанного стиля выступают параметры взаимодействия руководителей (директора, начальников отделов) с подчиненными по направлению:

а) наличия знаний и профессиональных качеств руководителей – постоянное повышение квалификации, практическое использование новых методов управления с поддержанием заданного уровня дисциплины;

б) стиля общения и характер отношения с подчиненными – руководством используется ровная манера поведения, держит дистанцию, но при этом сохраняет дружеский настрой;

в) методов принятия решений, в которых руководитель единолично принимает решения после обсуждения с подчиненными;

г) способа доведения информации до исполнителей – менеджеры выставляют задачи, предлагают пути решения проблем и отслеживают качество и сроки исполнения обязанностей;

д) распределение ответственности за ресурсы и решения руководство

берет на себя, часть монотонной и рутинной работы делегирует подчиненным;

е) при проявлении инициатив подчиненных руководство рассматривает идеи, поощряет и при наличии доказательности рациональности идеи – внедряет;

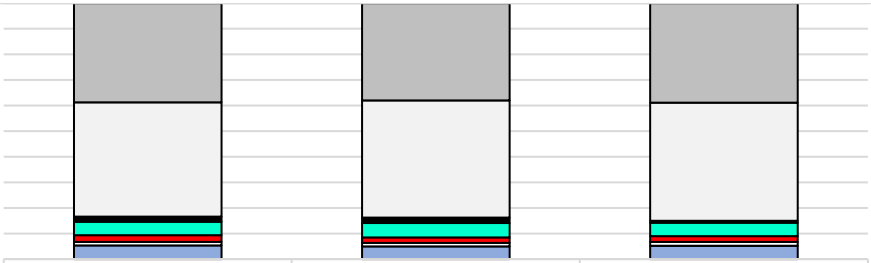
ж) при подборе персонала руководство ориентируется на грамотных и квалифицированных работников, поддерживает здоровую конкуренцию;

з) приоритетные методы управления персоналом – использование вознаграждения и наказания в рамках должностных обязанностей.

В период экономической нестабильности, снижении платежеспособности заказчиков и, как следствие, снижение выручки (-21,22%) и прибыли (-76,65%) деятельность предприятия сосредоточена в сохранении объемов работ. Существующие внешние факторы стали основой формирования цели кадровой политики, представленной экономией издержек, на что указывает снижение численности персонала с 150 до 134 чел.

Изменение структуры штатного состава Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» 2018-2020гг. отразились на каждом направлении (Рис. 2). Следование цели сокращения издержек в первую очередь пересмотрены подходы к наличию производственного персонала (клининг), что стало основой сокращения на 2 чел.

Сокращена численность управляющего состава и число руководителей стало 7 чел. (в среднем 5,00% от общего числа персонала): директор предприятия (1чел.), главный инженер – совмещает должность заместителя директора в период отпуска директора (1 чел.), начальник отдела охраны труда и промышленной безопасности (1 чел.), коммерческий директор (1 чел.), начальник отдела кадров (1 чел.), начальник тендерного отдела (1 чел.), начальник производственно-технического отдела (1 чел.). Сокращена должность заместителя отдела охраны труда и промышленной безопасности.



	2018 год	2019 год	2020год
Производственная база	38,67	38,03	38,81
Транспортная группа	44,67	45,77	46,27
Производственный персонал	2,00	2,11	0,75
Линейный персонал	5,33	5,63	5,22
Бухгалтерия	2,67	2,11	2,24
Производственно-технический отдел	1,33	1,41	1,49
Управление	5,33	4,93	5,22

Рис. 2 – Динамика структуры штатного состава Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой», 2018-2020гг., в % к общему числу сотрудников

Изменений в производственно-техническом отделе не произошло, так как в нем работает 2 сотрудника, максимально вовлеченных в производственный процесс и эффективно выполняющие возложенные на них обязанности.

В структуре предприятия служба коммерческого директора занимает не более 2,00%. В подчиненных службах коммерческого директора произошло сокращение на одну штатную единицу путем распределения обязанностей между сотрудниками экономического направления.

Основа персонала Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» сосредоточена в рабочих специальностях – производственная база (38,00% в структуре персонала), транспортная группа (45,00 % в структуре персонала). Данное распределение персонала по направлениям отражает специфику деятельности объекта исследования. Для выполнения строительных дорожных работ необходимы трудовые ресурсы рабочих специальностей.

Результаты анализа динамики структуры штатного состава Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» позволили сделать вывод об эффективно сформированной структуре персонала, при которой более 80,00% сосредоточено

в рабочих специальностях и менее 10,00% - в управляющих.

По результатам изучения сформировавшейся ситуации на рынке труда Оренбургской области (внешние факторы) Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» получены качественные результаты. Рынок рабочей силы Оренбургской области переполнен, в связи с резким сокращением во всех отраслях деятельности, поэтому найти нужных специалистов соответствующей квалификации не составляет труда. Остается актуальным вопрос в оплате услуг наемных работников. В связи с финансовой нестабильностью, неплатежеспособностью заказчиков, организации стараются сэкономить на трудовых ресурсах и привлекают к выполнению работ неквалифицированный персонал, тем самым, снижая качество предоставляемых услуг.

На следующем этапе проведена оценка эффективности кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» посредством расчета комплексных показателей экономической, социальной и организационной эффективности (Табл. 2).

Проведенный анализ определил негативные тенденции, представленные снижением общей численности сотрудников (до уровня 134 чел. в противовес 150 чел.), среднемесячной заработной платы (55,63 тыс. руб. в 2020г. напротив 65,38 тыс. руб. в 2018г.), ростом коэффициента текучести кадров (7,25 в 2020г. вместо 5,21 в 2018г.), ростом числа уволившихся работников по собственному желанию (с 8 до 10 чел.), снижением производительности труда (с 13,83 до 15,60 тыс. руб. /чел.).

К отрицательным тенденциям относится возрастание доли расходов на управление с 12,59 до 12,98 % при стабильном составе управляющего состава (0,09 % от общего количества персонала предприятия).

Следовательно, экономическая эффективность кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» находится на среднем уровне, что позволяет достигать целей предприятия через совершенствование процесса использования человеческих ресурсов, выраженных в показателях производительности труда, индивидуального вклада работников.

Таблица 2

Динамика эффективности кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой», 2018-2020гг.

Показатель	Значение показателя			Темп изменения 2020г. к 2018г., %
	2018 год	2019 год	2020 год	
Оценка уровня управления кадров				
Экономическая результативность управленческой деятельности	7,53	8,81	6,78	-10,04
Доля расходов на управление	12,59	13,15	12,98	6,58
Соотношение количества управленцев к количеству работников	0,09	0,08	0,09	-4,05
Рентабельность затрат	4,61	5,25	4,95	7,38
Коэффициент текучести	5,21	6,16	7,25	39,04
Коэффициент стабильности кадров	0,87	0,90	0,89	2,48
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,02	0,03	-25,85
Коэффициент восполнения рабочей силы	2,33	3,67	2,75	17,86
Оценка технического уровня рабочих кадров				
Уровень механизации труда	69,53	67,61	65,34	-6,03
Уровень механизации труда по трудоемкости	1,01	1,00	1,01	0,07
Производительность труда, тыс. руб. / чел.	15,60	21,76	13,83	-11,32
Трудоемкость, чел. - ч. / тыс. руб.	471 552,00	432 744,00	415 656,00	-11,85
Оценка рентабельности персонала				
Капиталовооруженность труда (сумма капитала на одного работника), тыс. руб./чел.	5 648,12	5 388,25	5 050,37	-10,58
Рентабельность персонала (прибыль на одного работника), тыс. руб.	1 078,76	14,79	1 343,02	24,50

Результаты анализа кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» позволили выявить положительные тенденции, представленные в стабильности кадрового состава (коэффициент постоянства персонала на уровне 0,89) и количества принимаемого персонала (на отметке в 10 чел.), снижение числа сотрудников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины (с 6 до 1 чел.). Данная динамика указанных показателей указывает на достаточный уровень социальной эффективности кадровой политики объекта исследования.

Организационная эффективность кадровой политики предприятия оценивает на низком уровне, так как отмечен высокий уровень текучести кадров при оптимально сформированном управленческом штате.

Таким образом, проведенная комплексный анализ и оценка эффективности кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» выявил достаточный уровень по экономическому и социальному направлениям и низкий уровень по организационному.

На следующем этапе осуществлена актуализация кадровой политики объекта исследования. Сформированный уровень кадровой политики на предприятии позволяет достигать поставленных целей и задач, но не использует в максимальной мере имеющийся трудовой потенциал, что характеризует уровень эффективности как неудовлетворительный и требующий доработки по всем направлениям.

Для повышения качества формирования кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» проведена ее актуализизация. Для формирования максимально эффективной кадровой политики предприятию следует учитывать следующие требования, представленные:

а) корреляцией кадровой политики с вектором его развития и обеспечения достижения целей работодателя через кадровые ресурсы;

б) гибкости политики, что позволит обеспечить потенциал развития и одновременно запас кадровой стабильности;

в) экономическим обоснованием внедрения, соответствием финансовым возможностям предприятия, исполнимости без необоснованном увеличении материальных затрат;

г) индивидуальностью и одновременно с этим общностью кадровой политики (при наличии общего подхода к решению проблем нельзя забывать про индивидуальность каждого отдельного случая).

Полученные результаты анализа позволили установить, что на текущий период Северное ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» на стадии развития «спад», которая характеризуется такими показателями, как сокращение численности

персонала, снижение уровня производительности труда, сокращение фонда оплаты труда в целом, снижение финансовой устойчивости.

В соответствии с выявленными тенденциями и определенным жизненным циклом предприятия наиболее эффективной кадровой стратегией будет выступать оборонительная, которая обеспечит наращивание внутреннего потенциала для стабилизации положения объекта исследования и создания точек роста на перспективу.

Основная цель стратегии формирования кадровой политики будет сосредоточена в практической реализации ее составляющих (Рис. 3).

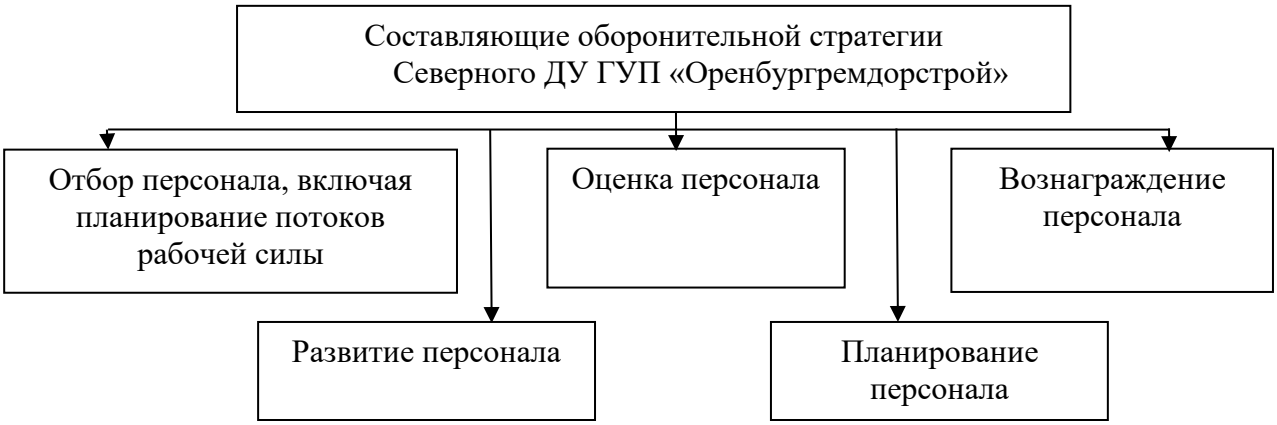


Рис. 3 – Составляющие стратегии формирования кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой»[2]

В соответствии с выявленными недостатками кадровой политики предприятия предложены основные направления развития для Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» (Рис. 4).

Реализация направлений в соответствии с деревом целей актуализированной кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» позволит повысить уровень организационной эффективности кадровой политики предприятия. Достижение данного результата положительно отразиться на качестве функционирования предприятия.

[2] Составлена автором на основе источников 1-4.

Рис. 4 – Дерево целей актуализированной кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой»[3]

Заключение. Стремительно ускоряющийся процесс развития технологии и мировой экономики выводят на новый уровень значения человеческих ресурсов для достижения поставленных задач как на уровне государства, так и на каждом отдельно рассматриваемом предприятии. Достижению максимального вовлечения человеческих ресурсов в процесс реализации задач предприятия способствует качественно разработанная кадровая политика.

Отмечено, что одним из перспективных направлений совершенствования кадровой политики строительного предприятия выступает разработка и внедрение адаптивной системы управления. Проведена апробация данного направления на строительном предприятии Северном ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой».

[3] Составлена автором на основе источников 2-6.

На первом этапе определены цели и задачи функционирования хозяйствующего субъекта. Выявлена сложившаяся на текущий период модель управления персоналом и кадровая политика.

На следующем этапе проведена диагностика сформированной кадровой политики на предприятии через анализ и оценку анализ внешних и внутренних факторов.

Полученные результаты анализа факторов влияния внутренней среды Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» на реализацию кадровой политики выявлено снижение уровня прибыли от продаж до отрицательных значений, что негативно отразилось на всех показателях эффективности финансовой, производственной составляющих функционирования предприятия.

К сильным сторонам в кадровой политике отнесено наличие четко сформулированных и оформленных локально-нормативных документов по направлениям видения, принципов, приоритетов, норм и правил, обязательных для всех участников процесса для достижения стратегических целей.

По направлению анализа внешних факторов влияния на кадровую политику проведено исследование рынка. Выявлено, что на данной момент рынок рабочей силы Оренбургской области переполнен, в связи с резким сокращением во всех отраслях деятельности, поэтому найти нужных специалистов соответствующей квалификации не составляет труда.

На следующем этапе проведена оценка эффективности кадровой политики Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» посредством расчета комплексных показателей экономической, социальной и организационной эффективности. Выявлен достаточный уровень по экономическому и социальному направлениям и низкий уровень по организационному.

На следующем этапе осуществлена актуализация кадровой политики объекта исследования. В соответствии с выявленными тенденциями и определенным жизненным циклом (спад) Северное ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» установлено, что эффективной кадровой стратегией будет выступать оборонительная, которая обеспечит наращивание внутреннего

потенциала для стабилизации положения объекта исследования и создания точек роста на перспективу. Указаны составляющие стратегии, разработано дерево целей актуализированной кадровой политики.

Следование рекомендациям актуализированной кадровой политики позволит достичь повышения качества и эффективности функционирования Северного ДУ ГУП «Оренбургремдорстрой» по направлениям экономического, социального и организационного уровня.

Библиографический список

1. Горленко О.А. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – Изд-во: Юрайт, 2019. – 249 с.

2. Визгалина А.А. Тенденции развития инновационного потенциала Самарского региона / А.А. Визгалина, А.В. Явкин // Инновационные стратегии развития экономики и управления. Самарский государственный архитектурно-строительный университет. – 2014. – С. 131-137.

3. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – Изд-во: Проспект, 2020. – 64 с.

4. Ларкина А.А. Рентабельность как ключевой фактор выбора стратегии инновационного развития строительных организаций / А.А. Ларкина // Традиции и инновации в строительстве и архитектуре. социально-гуманитарные и экономические науки. Самарский государственный архитектурно-строительный университет. – 2016. – С. 134-140.

5. Ларкина А.А. Основные факторы влияния на динамику эффективности деятельности строительной организации / С.Е. Баннова, А.А. Визгалина, А.А. Ларкина // Традиции и инновации в строительстве и архитектуре. социально-гуманитарные и экономические науки. Самарский государственный архитектурно-строительный университет. – 2018. – С. 223-227.

6. Ларкина А.А. Разработка модели организационно-технического уровня строительного производства / А.А. Ларкина, А.С. Осокина. // Сборник статей по результатам XXIII Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор Л.А. Ильина. – 2018. – С. 132-139.

References

1. Gorlenko O.A. Personnel management. Textbook for academic undergraduate studies / O.A. Gorlenko, D.V. Erokhin, T.P. Mozhaeva. – Publishing house: Yurait, 2019. – 249 p.

2. Vizgalina A.A. Trends of development of innovative potential of Samara region/A.A. Vizgalina, A.V. Yavkin // Innovative strategies of economic development and management. Samara State Architectural and Construction University. – 2014. – P.131-137.

3. Kibanov A.Ya. Personnel policy and personnel management strategy. Educational and practical manual / A.Ya. Kibanov, L.V. Ivanovskaya. – Publishing house: Prospect, 2020. – 64 p.

4. Larkin A.A. Profitability as a key factor in choosing the strategy of innovative development of construction organizations/A.A. Larkin//Traditions and innovations in construction and architecture. Socio-humanities and economic sciences. Samara State Architectural and Construction University. – 2016. – P 134-140.

5. Larkina A.A. Major factors of influence on dynamics of efficiency of activity of the construction organization. / S.E. Bannova, A.A. Larkina, A.A. Vizgalina. Traditions and innovations in construction and architecture. Social and humanitarian and economic sciences Samara state technical university. – 2018. – P. 223-227.

6. Larkin, A.A. Development of a model of organizational and technical level of construction production/A.A. Larkin, A.S. Osokina. //Collection of articles on the results of the XXIII All-Russian Scientific and Practical Conference. Responsible editor L.A. Ilina. – 2018. – P. 132-139.