

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности труда персонала организации

Обучающийся

Л.Н. Рыжкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Выпускную квалификационную работу бакалавра на тему: «Повышение эффективности труда персонала организации» выполнил студент Рыжкова Людмила Николаевна.

Научным руководителем работы является доцент, кандидат педагогических наук, Кифа Людмила Леонидовна.

Целью бакалаврской работы является повышение эффективности труда и разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала.

Объект исследования – муниципальное казенное учреждение города Новосибирска «Первомайское» (МКУ «Первомайское»).

Предмет исследования – эффективность труда персонала.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования.

Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических аспектов повышения эффективности труда персонала организации:

- сущность эффективной трудовой деятельности,
- методы анализа эффективности трудовой деятельности персонала,
- направления повышения эффективности труда.

Во втором разделе представлена характеристика МКУ «Первомайское», проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и показателей, характеризующих эффективность труда персонала исследуемого учреждения.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению эффективности труда персонала МКУ «Первомайское», а также спрогнозирован ожидаемый эффект от их реализации.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по теме исследования.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации .....	6
1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности.....	6
1.2 Методы анализа эффективности трудовой деятельности персонала ....	9
1.3 Направления повышения эффективности труда.....	14
2 Анализ и оценка эффективности труда персонала МКУ «Первомайское»	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика МКУ «Первомайское» .....	19
2.2. Анализ эффективности трудовой деятельности персонала МКУ «Первомайское» .....	34
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала МКУ «Первомайское» .....	47
3.1 Мероприятия по повышению эффективности .....	47
3.2 Ожидаемый эффект от внедрения предлагаемых мероприятий .....	55
Заключение .....	58
Список используемой литературы .....	62

## Введение

Успех развития любой организации всегда зависит от эффективности труда ее работников. Компетентный и квалифицированный персонал, удовлетворённый условиями труда, демонстрирует высокую эффективность и результативность. Так как персонал является важнейшим ресурсом организации, то повышению эффективности их труда необходимо уделять особое внимание, поскольку от того, как организован труд людей, напрямую зависят эффективность деятельности предприятия и его финансово-экономические результаты.

Цель выпускной квалификационной работы – повышение эффективности труда и разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала МКУ «Первомайское».

В условиях реализации мероприятий, направленных на совершенствование системы управления учреждений, становится актуальной проблема повышения эффективности и качества труда работников муниципальных подведомственных учреждений, так как их деятельность направлена на решение вопросов жизнеобеспечения, от результатов которой зависит уровень и качество жизни населения. Чтобы выявить существующие проблемы, вовремя найти пути решения и принять нужные меры, необходимо постоянно анализировать и оценивать эффективность труда.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации,
- провести анализ эффективности труда МКУ «Первомайское»,
- на основе полученных данных разработать мероприятия по повышению эффективности труда персонала МКУ «Первомайское».

Объект исследования – муниципальное казенное учреждение города Новосибирска «Первомайское» (МКУ «Первомайское»).

Предмет исследования – эффективность труда персонала.

В ходе решения поставленных задач в работе использовались методы: сбора первичной экономической информации (анализ документов, динамики экономических показателей), системный подход, функциональный анализ, методы экономического, статистического, сравнительного анализа, обобщения и аналогии.

Теоретической и методической основой данной работы являются научные труды и разработки отечественных специалистов по проблемам эффективности труда персонала, материалы периодической печати и сети Internet, а также внутренняя документация МКУ «Первомайское».

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования.

Первый раздел посвящен рассмотрению теоретических аспектов повышения эффективности труда персонала организации и методов анализа эффективности трудовой деятельности персонала.

Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика МКУ «Первомайское», проведен анализ эффективности трудовой деятельности персонала.

В третьем разделе перечислены основные направления повышения эффективности труда персонала МКУ «Первомайское», разработаны конкретные мероприятия в рамках данных направлений, спрогнозирована социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы по теме бакалаврской работы. Практическая значимость данной работы заключается в возможности повысить эффективность труда персонала МКУ «Первомайское» за счет реализации мероприятий, предложенных в бакалаврской работе, разработанных на основе анализа выявленных проблем в учреждении.

# **1 Теоретические аспекты повышения эффективности труда персонала организации**

## **1.1 Сущность эффективной трудовой деятельности**

Человек чаще всего стремится применить свои таланты, способности и знания в конкретном направлении деятельности, и, таким образом, реализовать свои возможности через профессиональную сферу. Одним из средств самореализации является труд. «Труд – это целесообразная деятельность человека по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивида и общества в целом» [33].

«В литературе для оценки результатов труда применяются разные определения: экономичность, эффективность, успешность, результативность, доходность, полезность, прибыльность, продуктивность, выработка, производительность, рентабельность, интенсивность, и др. Чтобы дать определение термину эффективности труда, авторы выбирают различные сочетания указанных понятий». Для полного понимания сути термина «эффективность труда», и его теоретическое обоснование в рамках системы управления организацией, необходимо проанализировать различные подходы к определению данного понятия, предложенные разными авторами.

«В.Н. Черковец писал: «Вообще для Марса «производительность, продуктивность, результативность, эффективность – всюду синонимы». Таким образом, обозначенный подход В.Н. Черковца иллюстрирует господствующее мнение по данному вопросу» [7]. Многие другие исследователи считают, что эффективность можно определить через результативность, ссылаясь на этимологию данного слова. Однако, существует и другая точка зрения, которая рассматривает эффективность через производительность.

По мнению К.С. Ремизова «эффективность труда характеризуется как степень использования трудовых ресурсов, принимая во внимание такие показатели, как выработка, затраченное время, качество работы и затраты труда на одного работника».

Б.М. Генкин считает, что «Эффективность труда – категория, синтезирующая результативность выполнения всех функций живого труда (а не только функции изготовления продукции)» [9].

Широко распространено отождествление эффективности с прибыльностью (рентабельностью) производства. Однако, по мнению Войтова А.Г.: «Прибыльность не может быть критерием эффективности, так как воспроизводство фондов происходит не на основе самокупаемости: амортизация частично поступает в государственный бюджет и возвращается к предприятию по мере необходимости, вне зависимости от качества труда на данном предприятии. Большинство источников утверждают, что «понятия эффективности и производительности труда являются тождественными» [7]. Безусловно, это связанные между собой понятия, но разные по своему значению, применимому к трудовой деятельности индивидуумов. Например, Д.П. Богиня указывает на то, что «производительность труда измеряется только в материальном производстве, тогда как эффективность применяется ко всему общественному производству».

Таким образом, «Эффективность труда является более широким понятием, чем производительность труда, которая считается основным показателем в сфере производства. В таком случае, термин эффективности труда не может быть применим к характеристике труда персонала производственных организаций. В современных исследованиях производительность и эффективность не считаются взаимозаменяемыми понятиями – производительность рассматривается как один из показателей эффективности труда» [15].

Производительность труда представляет собой сложную экономическую категорию, характеризующую плодотворную

целесообразную деятельность в сфере производства как отдельного работника, так и коллектива предприятия в целом. Определяется как отношение количества произведенной продукции или услуг к затратам труда.

«Эффективность труда включает в себя не только количественные, но и качественные результаты труда, охватывая экономический, психофизиологический и социальный аспекты. Эффективность определяет не только результативность, но и экономичность деятельности, а именно достижение лучшего результата с меньшими затратами. Таким образом, при оценке эффективности могут использоваться не только показатели производительности труда, но и экономичности системы» [28].

В таких случаях, «Источником эффекта будет экономия средств, направленных на достижение поставленных целей. Однако, главная цель управления персоналом – достижение такого уровня трудового потенциала, который сможет обеспечить нужный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия средств на рабочую силу, так как дешевая рабочая сила не является лучшей» [32]. Так, минимизация затрат, как один из критериев эффективности, должна применяться к конкретным параметрам трудового потенциала и «проведению определенных мероприятий при условии достижения поставленных целей, а не к кадровой политике в целом» [17].

На сегодняшний день наиболее «эффективными направлениями работы с персоналом в организации являются:

- организационное развитие предприятия;
- разработка и реализация программ, которые способны помочь работникам быстро адаптироваться к изменениям;
- улучшение качества трудовых отношений на основе вовлеченности, преданности делу, непрерывного обучения и развития, открытости внутриорганизационной коммуникации;
- обеспечение организации человеческими ресурсами, соответствующими потребностям ее развития;

- управление эффективностью труда на основе оценки качества труда и оценки кадрового потенциала, определения и удовлетворения потребностей в обучении;
- развитие способностей работников для карьерного роста и повышения их конкурентоспособности на рынке труда;
- управление системами вознаграждений: системами оплаты труда, премирования, предоставления социальных благ, расширения ответственности и полномочий» [31].

Таким образом, эффективность труда – это показатель, характеризующий результативность труда персонала и степень использования трудовых ресурсов для достижения целей и задач организации.

## **1.2 Методы анализа эффективности трудовой деятельности персонала**

Оценка эффективности персонала – это ключевой элемент в процессе повышения эффективности работы персонала, который помогает определить, насколько хорошо сотрудники выполняют свои задачи.

Оценка эффективности включает в себя ряд мероприятий, которые помогают понять, как соотносятся финансовые вложения в работников, и какую прибыль получает организация.

Оценка также позволяет проанализировать текущее состояние дел и показывает насколько руководство способно влиять на деятельность любого отдела или всей организации.

Целью такого анализа является выявление препятствий для достижения необходимых результатов работы, а также обнаружение резервов повышения эффективности труда.

Для достижения данной цели и осуществления анализа проблем организации целесообразно:

- собрать информацию о планах организации, производительности труда, реальных затратах на труд, расходах на персонал и изменениях во внешней рабочей силе за определенный период времени;
- оценить влияние этих показателей на общие результаты работы организации.

«Проблемы в управлении персоналом, которые могут снизить эффективность труда работников, возникают, если в течение определенного периода наблюдаются следующие явления:

- снижение динамики производительности труда;
- увеличение трудоемкости работ при постоянном объеме производства;
- темпы роста расходов на оплату труда превышают темпы роста производительности труда;
- рост доли затрат на персонал в себестоимости выпускаемой продукции или оказанных услуг;
- увеличение числа работников управленческого штата;
- увеличение количества нарушений дисциплины, опозданий и пропусков работы из-за прогулов, невыясненных причин и др.;
- повышение фактической продолжительности рабочего дня;
- увеличение сверхурочных часов;
- текучесть кадров значительно превышает уровень, установленный для данного вида деятельности предприятия или отрасли (данный показатель рассматривается за период не менее 6 месяцев)» [15].

«Анализ нормативно-методической базы предприятия может обеспечить необходимой информацией о важных компонентах управления эффективностью работы сотрудников». Например, правила внутреннего трудового распорядка определяют требования к распорядку дня, режиму работы и поведению сотрудников, положение об установлении системы оплаты труда устанавливает применяемые формы оплаты труда и систему

материального стимулирования, положение об аттестации включает методы оценки и порядок определения эффективности труда работников. Анализ локальных нормативных актов проводится для проверки их соответствия целям и задачам предприятия, то есть для выяснения, насколько используемые методы и инструменты управления эффективностью труда способствуют достижению текущих и долгосрочных целей.

«Анализ рабочего времени позволяет получить точную информацию о потерях времени, неправильном распределении нагрузки в течение смены или календарного периода, недостаточной или избыточной напряженности, или интенсивности труда, а также оценить необходимость привлечения работников к сверхурочным работам. Анализ выполнения работ включает в себя изучение процессов их выполнения, распределения функций между работниками и отделами, внешних и внутренних контактов, необходимых ресурсов и пр. Анализы рабочего времени и выполнения работ проводятся для выявления причин снижения производительности труда и поиска резервов ее увеличения на конкретных рабочих местах» [15].

Организационная эффективность зависит от качества организации труда и управленческих процессов, которые влияют на производительность труда. «Точные, рациональные и доходчивые требования к выполнению работ, целесообразность и упорядоченность производственных и управленческих процессов, принятых решений, сведение к минимуму потерь рабочего времени, своевременность и актуальность информации, необходимой для выполнения работы, оказывают существенное влияние на повышение экономической эффективности организации» [13].

Эффективность управления персоналом может быть определена через анализ рациональности структуры кадровой службы. Поскольку отсутствуют прямые показатели эффективности структуры, то используются косвенные критерии, например, затраты на содержание указанной структуры управления и их объем в общем числе производственных затрат организации, ее простота (количество уровней, размер организационной структуры, количество

отделов, подразделений и связей, профильность задач каждого отдела или подразделения) и др.

Эффективность и функционирование системы управления значительно снижается на фоне увеличения числа и сложности связей, а также количества и иерархических уровней. Если в организации слишком много структурных подразделений, то это может привести к тому, что одна и та же функция будет выполняться несколькими отделами, что затруднит координацию и согласование работы. Кроме того, это увеличивает количество руководящих должностей и уменьшает степень загруженности работников.

«Социальная эффективность труда определяется рядом факторов, таких как уровень стабильности персонала, степень удовлетворенности сотрудников работой, их вовлеченность в процессы улучшения производства и общая трудовая жизнь в организации» [13].

Все эти факторы, в свою очередь, влияют на рост экономической и организационной эффективности.

«Анализ реакции персонала на изменения в организации, включая применяемые меры повышения производительности труда, помогает лучше изучить проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники при выполнении своей работы. Это позволяет определить направления для улучшения управления производительностью труда. Так, если работники недовольны тем, что руководитель не учитывает их предложения по улучшению работы, то это свидетельствует о наличии мотивации к эффективному труду, которая не реализуется из-за действующего стиля руководства» [15].

В таблице 1 представлены «показатели эффективности труда, а также их предельные значения и источники получения информации, для проведения анализа в зависимости от экономических, организационных и социальных факторов», предложенные А.Я. Кибановым.

Таблица 1 – Показатели эффективности труда

«Факторы эффективности труда»	Показатель	Предельное значение показателя или источник получения информации
Экономические	Производительность труда (в действующих организационных условиях)	100-120%
	Прибыль/выручка предприятия на 1 рубль затрат на персонал	Внешний бенчмаркинг
	Доля расходов труда в себестоимости продукции (работ, услуг)	Внешний бенчмаркинг
	Доля затрат на персонал в выручке	Внешний бенчмаркинг
Организационные	Доля нормируемых операций в общем объеме работ в основном производстве	100%
	Доля работ, полностью обеспеченных стандартами и регламентами	100%
	Средняя продолжительность рабочего дня (смены), ч	8ч (Трудовой Кодекс РФ)
	Количество сверхурочных работ, ч	Не более 120ч в год (Трудовой Кодекс РФ)
	Доля сверхурочных работ в фактическом фонде рабочего времени	0-6%
	Количество потерь рабочего времени в результате простоев по вине предприятия, часов, дней	0
	Уровень травматизма и профзаболеваний	0
	Количество потерь рабочего времени в результате нарушений трудовой дисциплины, часов, дней	0
Социальные	Уровень текучести	В пределах норматива предприятия/отрасли
	Уровень стабильности персонала	90-100%
	Среднее количество пропусков работы из-за временной нетрудоспособности	0-2%
	Количество часов обучения на одного работника	Внутренний и внешний бенчмаркинг
	Количество предложений сотрудников по улучшению работы	Не ограничивается
	Объем средств, направляемых на корпоративные социальные программы на одного работника	Внутренний и внешний бенчмаркинг» [15].

Таким образом, важно проводить анализ эффективности труда в режиме мониторинга, используя данные за различные периоды времени: месяц,

квартал, год. Такой подход позволяет сравнивать фактические результаты с запланированными показателями и выявить степень их соответствия.

### **1.3 Направления повышения эффективности труда**

Результатом применения различных методов анализа эффективности трудовой деятельности персонала является выявление проблемных зон, которые становятся основными препятствиями к повышению эффективности труда.

Целью анализа факторов эффективности труда является обнаружение резервов увеличения производительности труда.

«Для обнаружения экономических резервов при анализе факторов, связанных с затратами на персонал, где выявлено, что затраты на оплату труда и обучение персонала увеличиваются, не окупаются и не соответствуют целям управления эффективностью труда, то требуется:

- провести оптимизацию структуру компенсаций: выбрать оптимальное соотношение между базовой заработной платой, премиальными выплатами, доплатами и компенсационными выплатами, а также расходами на обучение и социальные программы;
- применить дифференцированный подход к оплате труда, который основывается на ценности рабочего места и оценке индивидуального вклада каждого работника в общие результаты. Это позволит достичь уровня производительности труда, необходимого для эффективной работы всего предприятия» [15].

Если при анализе выявлено систематическое увеличение продолжительности рабочего времени или его снижение в сравнении с нормативным уровнем, а также частые непредусмотренные перерывы в работе (простои, ожидание), отсутствия на работе, в том числе прогулы, отгулы, то необходимо принять меры по устранению выявленных потерь, сокращению разницы между реальным и нормативным временем. Данное решение

поможет существенно снизить выплаты работникам за сверхурочную работу и неотработанное фактически время.

Если при анализе «состояния нормирования труда обнаружено, что норм труда не соответствуют уровню развития производственной и управленческой системы в организации (например, нормативная база по труду не обновлялась долгое время или при внедрении новых технологий нормы трудоемкости работ не были пересмотрены), то возникает необходимость создания актуальной базы для планирования трудозатрат, численности и квалификации персонала, а также фонда оплаты труда» [17].

Часто в организации отсутствуют стандарты выполнения работ или их содержание носит формальный характер, и, таким образом, не отражают потребности предприятия в отношении деятельности и результатов труда сотрудников. В таких случаях «необходимо разработать качественные стандарты производительности, поскольку точные требования к выполнению работы и ее результатам могут стать основой для оценки как качественных, так и количественных показателей производительности труда».

Реализация организационных резервов наиболее полно способствует повышению эффективности труда персонала.

Так, по результатам оценки структуры персонала может быть обнаружено, что в некоторых подразделениях имеется недостаток или избыток работников, уровень квалификации работников не соответствует требованиям, предъявляемым к занимаемой ими должности, работники не обладают навыками в смежных областях или эти навыки не используются. В данной ситуации необходимо устранить диспропорции в структуре персонала, правильно распределить функции и задачи, привлекать работников к совмещению профессий, оптимизировать и стабилизировать персонал, что позволит в том числе снизить затраты на персонал.

Для устранения недостаточной или избыточной интенсивности труда, дублирования функций, необходимо пересмотреть организацию процессов или работ, совершенствовать трудовые процессы, что позволит равномерно

распределить трудовую нагрузку, что будет способствовать снижению усталости работников.

«Главная цель организации и обслуживания рабочего места заключается в создании таких условий для трудовой деятельности, при которых рост производительности труда не сопровождается увеличением физических усилий со стороны работников» [21].

«Основные направления организации и обслуживания рабочего места включают: оснащение рабочего места – успешная организация рабочих мест требует не только основных средств труда, но и соответствующей технологической и организационной оснастки, которая позволяет более эффективно использовать средства и предметы труда, а так же применять рациональные приемы и элементы трудового процесса; рациональную планировку рабочего места – размещение всех элементов производственного процесса в соответствии с принципами экономии производственных площадей и движений» [21].

«Условия труда работников должны соответствовать требованиям охраны труда и стандартам безопасности. Условия труда – совокупность факторов производственного процесса, в которой осуществляется трудовая деятельность работника, оказывающих влияние на трудоспособность и здоровье работника» [10].

Следовательно, повышение качества санитарно-гигиенических, психофизиологических и эстетических условий труда положительно сказывается на эффективности выполнения работы, сокращает количества отсутствий работников из-за временной нетрудоспособности, профзаболеваний, травматизма и пр.

Улучшение трудовой дисциплины требует соблюдения правил внутреннего трудового распорядка, установленных для работников предприятия. Для этого необходимо проанализировать текущее состояние дисциплины, количество и характер нарушений (прогулы, опоздание,

несоблюдение технологии, ненадлежащее исполнение и пр.) и выяснить причины из возникновения.

На основании полученных результатов требуется принять меры, направленные на устранение и предотвращение нарушений трудовой, технологической, производственной дисциплины, так как бездействие со стороны руководства приводит к ухудшению производственного процесса, снижению производительности труда, и негативно сказывается на деятельности организации в целом.

Эффективность труда можно повысить, выявив социальные резервы. «Корпоративная культура должна включать элементы, направленные на увеличение производительности труда, вовлечение сотрудников в процессы улучшения на предприятии» [13].

«Открытые коммуникации, регулярное информирование персонала о производственных успехах, признание лучших сотрудников, поддержка инициатив, стимулирование внутренней конкуренции за лучшие результаты в работе способны повысить эффективность труда» [14]. Важно добиться понимания и принятия персоналом политики управления эффективностью труда, повысить заинтересованность и активность сотрудников при проведении мероприятий по увеличению производительности на основе внутренней мотивации.

«Инструментом, который способен регулировать управление производительностью труда персонала, является программа повышения эффективности труда, разработанная предприятием на определенный период времени. Данная программа может быть направлена:

- на решение локальных вопросов, таких как улучшение работы отдельного структурного подразделения или отдельных работников;
- на создание системного подхода к управлению эффективностью труда, который включает в себя комплексную программу, охватывающую все аспекты, связанные с организацией использования персонала» [15].

Итак, изученные методы и приемы анализа эффективности трудовой деятельности позволяют оперативно выявить проблемы и подобрать оптимальные решения для своевременного устранения обнаруженных препятствий для эффективного использования трудовых ресурсов предприятия.

Целесообразнее разработать целую программу повышения эффективности труда на основе обнаруженных недостатков, которая сможет обеспечить решение поставленных задач за конкретный период времени.

Внедрение программы повышения эффективности труда актуально не только при обнаружении недостатков и узких мест в управлении эффективностью, но и в том случае, если реальная производительность труда соответствует или даже превосходит установленные нормы, с целью обеспечения мер предупредительного характера, которые помогут избежать возможных проблем в будущем.

## **2 Анализ и оценка эффективности труда персонала МКУ «Первомайское»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика МКУ «Первомайское»**

«Муниципальное казенное учреждение города Новосибирска «Первомайское» является организацией, обеспечивающей жизнедеятельность города, а именно надлежащее содержание, эксплуатацию и безопасность автомобильных дорог Первомайского района города Новосибирска. Функции и полномочия учредителя в отношении Учреждения в соответствии с правовыми актами мэрии осуществляет Администрация Первомайского района города Новосибирска» [26]. Место нахождения учреждения: г. Новосибирск, ул. Первомайская, 144/1. Численность работников учреждения в настоящее время составляет 235 человек.

МКУ «Первомайское» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации на основании постановления мэрии города Новосибирска от 20.12.2013 № 12109 «О создании муниципального казенного учреждения города Новосибирска «Первомайское» для осуществления хозяйственно-технического, организационного и транспортного обеспечения деятельности администрации района, а также благоустройства внутриквартальной территории Первомайского района.

«27 февраля 2024 года завершилась процедура реорганизации МКУ «Первомайское» в форме присоединения к нему муниципального казенного учреждения города Новосибирска «Дорожно-эксплуатационное учреждение № 5» (МКУ «ДЭУ № 5»)» [22]. МКУ «ДЭУ-5» было создано в 1987 году и на протяжении многих лет отвечало за содержание автомобильных дорог общего пользования, на которых организовано движение общественного транспорта с учетом прилегающих газонов, остановок общественного транспорта и иных элементов дорожной инфраструктуры. МКУ «Первомайское» — за

содержание остальных автомобильных дорог, обеспечение деятельности администрации Первомайского района.

«В связи с нахождением данных учреждений на бюджетном финансировании в администрации Первомайского района, наличием в практической деятельности смежных функций по содержанию автомобильных дорог общего пользования и улично-дорожной сети, возможности комплексного, более эффективного использования имеющейся на балансе учреждений и привлекаемой сторонней техники принято решение о их реорганизации путем присоединения одного к другому, что позволит более эффективно использовать имеющиеся силы и средства, расходовать выделенные бюджетные средства, исключить дублирование работ, упорядочить обращения граждан по вопросам дорожного содержания автомобильных дорог общего пользования, улично-дорожной сети, элементов дорожно-транспортной сети и благоустройства территорий района» [22].

Таким образом, из небольшого учреждения штатной численностью 20 человек, которое занималось текущим содержанием здания администрации, МКУ «Первомайское» превратилось в крупное учреждение, которое занимается текущим содержанием автомобильных дорог федерального значения и отвечает за весь спектр услуг, касающихся дорожного хозяйства и благоустройства, находящихся в полномочиях районной администрации.

Средства массовой информации всегда пристально следят за работой коммунальных служб, однако, Первомайский район неоднократно признавался лучшим по результатам работы дорожной службы. Новосибирцы хвалят качество уборки в Первомайском районе. «С начала снегопадов поступает меньше всего жалоб именно с этого района города, а местные жители хвастаются, что улицы выглядят чище, чем в любой другой части города, коллектив организации работает очень слаженно и ответственно. В районе хорошо организована уборка дворовых территорий и второстепенных дорог» [6,16]. «МКУ «Первомайское» участвует в национальном проекте «Безопасные качественные дороги», инициированном Президентом РФ

Владимиром Путиным, оказывающем масштабное влияние на транспортную инфраструктуру страны» [36].

В соответствии с внесенными в устав учреждения изменениями целью создания Учреждения является реализация полномочий органов местного самоуправления города Новосибирска на территории Первомайского района:

- в сфере дорожной деятельности в части содержания и ремонта автомобильных дорог общего пользования местного и федерального значения, и улично-дорожной сети Первомайского района города Новосибирска;
- организации благоустройства территории;
- осуществление хозяйственно-технического, транспортного, организационного и иного обеспечения деятельности Администрации района.

«Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета в департаменте финансов и налоговой политики мэрии города Новосибирска для учета операций со средствами бюджета города, круглую печать со своим полным наименованием на русском языке и указанием его места нахождения, имеет штампы, бланки со своим наименованием, и другие средства индивидуализации. Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При недостаточности указанных денежных средств субсидиарную ответственность по обязательствам учреждения несет город Новосибирск» [26]. Управление учреждением осуществляет директор, который является единоличным исполнительным органом. Директор назначается главой Администрации района. Трудовой договор с директором Учреждения заключает (изменяет, прекращает) глава Администрации района по согласованию с Департаментом Транспорта и Дорожно-благоустроительного комплекса Мэрии города в порядке, установленном трудовым законодательством и муниципальными правовыми актами города Новосибирска. Директор решает самостоятельно все вопросы деятельности

учреждения, несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность учреждения, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества».

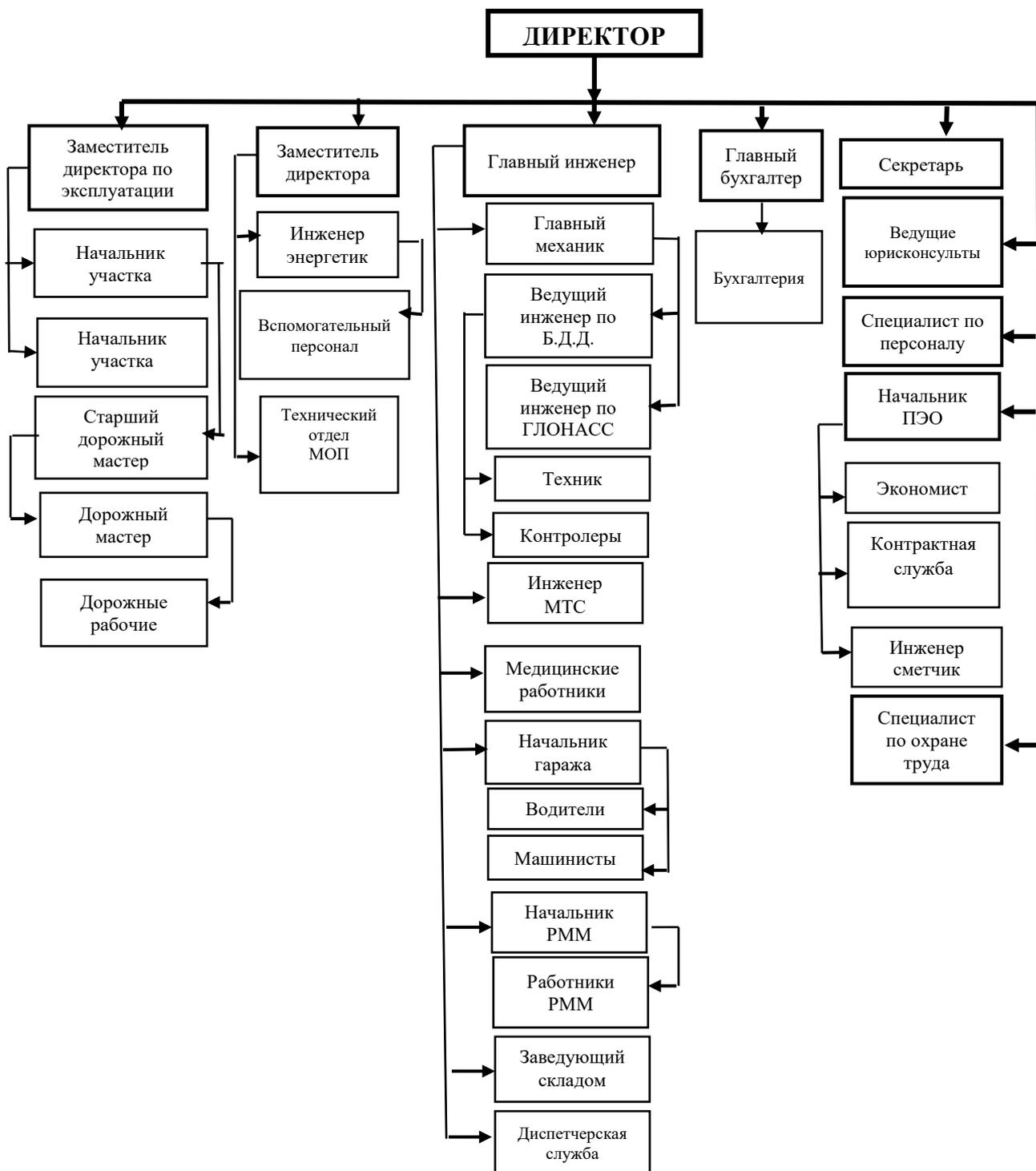


Рисунок 1 - Организационная структура МКУ «Первомайское»

Утверждение структуры и штатного расписания Учреждения осуществляется Администрацией района. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

В обязанности главного инженера входит координация подчиненных руководителей отделов и контроль за:

- снабжением предприятия сырьем, материалами, запчастями (инженер МТС);
- ремонтно-механическим обслуживанием (ремонтная мастерская под руководством начальника мастерской);
- энергетическим обслуживанием, водоснабжением и канализацией (инженер-энергетик, в подчинении которого электромонтер и слесарь-сантехник);
- обеспечением безопасности дорожного движения (инженер по БДД);
- соблюдением водителями маршрутов, выявлением отклонений посредством системы объективного контроля ГЛОНАСС (ведущий инженер);
- диспетчеризацией (диспетчерская служба под руководством старшего диспетчера);
- своевременной готовностью техники к выполнению работ, необходимому переоборудованию в зависимости от климатических условий (транспортный цех (водители и машинисты), под руководством начальника гаража, так же осуществляет контроль за бесперебойным выполнением сменных заданий подчиненными);
- организацию предрейсового осмотра (медперсонал);
- обеспечение производства технической документацией, автоматизация и механизация производственных процессов, совершенствование организации труда, охрана окружающей среды.

Заместитель директора по эксплуатации является одним из ключевых руководителей подразделения. Именно он, в первую очередь, отвечает за надлежащее содержание улично-дорожной сети, эксплуатацию и ремонт автомобильных дорог, возглавляет работу по улучшению проектных работ, совершенствованию организаций, повышению рентабельности работ, сокращению их сроков, повышению качества и снижению стоимости, руководит разработкой перспективных, годовых и месячных планов с заключением договоров по текущему содержанию автомобильных дорог, возглавляет работу по обеспечению ГСМ для выполнения работ текущего содержания, проводит анализ расхода и использования ГСМ, осуществляет контроль за сроками и качеством выполнения всех работ по текущему содержанию автодорог, в соответствии с действующими нормами, стандартами и техническими условиями, нормами техники безопасности производственной санитарии и противопожарной защиты, проверяет качество выполняемых работ, осуществляет мероприятия по предупреждению брака и повышению качества работ, организует работу по ведению учета и составлению отчетности по текущему содержанию, ремонту автодорог. Он составляет сменные задания, определяет объем работ для всего дорожного участка и транспортного цеха.

Заместитель директора по хозяйственной части участвует в заключении хозяйственных договоров учреждения и осуществляет контроль за их своевременным и точным исполнением, контролирует сохранность имущества учреждения, решает вопросы, касающиеся производственно-хозяйственной деятельности учреждения, осуществляет взаимодействие с руководителями структурных подразделений, получает информацию и документы необходимые для выполнения своих должностных обязанностей, руководит административно-хозяйственной работой учреждения.

Ведущие юристы отвечают за юридическое сопровождение деятельности учреждения.

Учет использования средств предприятия осуществляет бухгалтерия. Этот отдел ведет работу в области начисления заработной платы, финансовых взаимоотношений с поставщиками, контролирующими органами.

Планово-экономический отдел совместно с бухгалтерией и другими подразделениями разрабатывает мероприятия по повышению эффективности производства, экономически обосновывая их целесообразность.

Возглавляет планово-экономический отдел начальник ПЭО, у которого в подчинении находятся экономист по планированию, специалисты по закупкам, работник контрактной службы. Начальник планового отдела руководит работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, подготавливает проекты квартальных, месячных планов по всем видам деятельности, согласно выделяемых лимитов бюджетных ассигнований, обеспечивает доведение показателей плана по подразделениям предприятия, обеспечивает соблюдение планово-финансовой дисциплины, контроль за ходом выполнения плановых заданий, организует проведение комплексного экономического анализа и оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений, на основе данных бухгалтерского учета и отчетности проводит комплексный анализ хозяйственно-финансовой деятельности учреждения, рассчитывает фонд заработной платы и численность работающих, разрабатывает положение об оплате труда, штатное расписание, осуществляет контроль за соблюдением штатной дисциплины, за правильностью установления наименований профессий и должностей, применяемых тарифных ставок, расценок, должностных окладов, доплат, надбавок, коэффициентов к заработной плате.

Специалист по персоналу осуществляет кадровый документооборот учреждения: прием, перевод, увольнение, отпуска, подготовка справок, заверение копий, приказы производственные, направление отчетности в государственные органы и пр. Основное рабочее время тратится на подготовку приказов и дополнительных соглашений в связи с частыми переводами

работников, вызванными производственной необходимостью. При выполнении кадровых процессов используется:

- программа 1С: Зарплата и кадры в государственном учреждении;
- программа Контур. Экстерн для оперативного предоставления различных форм отчетностей в государственные органы.

Численность работников присоединенного учреждения (МКУ «ДЭУ № 5») на момент реорганизации составляла 178 человек, а объемы выполненных работ значительно превосходили объемы МКУ «Первомайское», численность которого на момент реорганизации была 20 человек.

Таким образом, анализ основных показателей за последние 3 года проведен на основании данных присоединенного учреждения, так как реорганизованное учреждение продолжило выполнять услуги согласно муниципальному заданию для МКУ «ДЭУ № 5». Учреждение финансируется из бюджета города, то есть не является коммерческим и не оказывает платных услуг. Для проведения анализа организационно-экономических показателей исследуемой организации за последние три года приведен анализ экономических показателей работы (таблица 2), технических показателей (таблица 3), и постатейный анализ фактических расходов учреждения (таблица 4).

Данная таблица включает в себя основные показатели работы учреждения, которые не могут в полной мере характеризовать эффективность работы учреждения или производительность труда работников. Так, в 2021 году было вывезено снега, грязи и наносов больше, потому что была снежная зима.

Таблица 2 - Анализ экономических показателей МКУ «ДЭУ № 5» за период 2021-2023гг.

Наименование	Ед. изм.	2021 год	2022 год	2023 год	Отклонение, 2021-2022, %	Отклонение, 2022-2023, %
Вывезено снега	м <sup>2</sup>	129549	96285	116824	74,32	121,3
Вывезено грязи, наносов	т	3240	1860	3000	57,41	161,3
Расход ПГМ (отсев дробления)	т	5731,7	3726,8	4717,0	65,02	126,6
Расход реагентов химическим ПГМ	т	15,6	36,8	2,40	235,90	6,5
Выполнение работ по устранению деформаций и повреждений, восстановлению изношенных верхних слоев покрытий автомобильных дорог собственными силами	м <sup>2</sup>	3010,2	4061	4755,0	134,9	117,1
Выполнение работ по устранению деформаций и повреждений, восстановлению изношенных верхних слоев покрытий автомобильных дорог сторонними организациями	м <sup>2</sup>	8597	10278	13592	119,54	132,3
Выполнение работ по устранению трещин, заливке швов на покрытиях автомобильных дорог	пог. м	476,2	1223,0	1428,5	256,82	116,8
Обустройство искусственных дорожных неровностей силами подрядчика	шт	9	20,0	10,0	222,20	50,0
Уложено асфальта собственными силами	т	210,0	220,0	228	104,76	103,4
Уложено битумной эмульсии ЭБДК-Б	т	18,580	30	40	161,46	133,3
Нанесение дорожной разметки «пешеходный переход» и «стоп-линия»	м <sup>2</sup>	4970,51	5626,72	6084,48	113,20	108,1
Выполнено работ по покраске ограждений всего, в том числе	пог. м	2918	5678	2939	194,58	51,8
Пешеходные ограждения	пог. м	138	720	164	521,74	22,8

Продолжение таблицы 2

Наименование	Ед. изм.	2021 год	2022 год	2023 год	Отклонение, 2021-2022, %	Отклонение, 2022-2023, %
Заменено решеток ливневой канализации	шт	0	0	0	0,00	0,00
Колодцы ливневой канализации	шт	0	0	0	0,00	0,00
Дождеприемные решетки	шт	0	0	0	0,00	0,00

В 2022 году было установлено значительно большее количество ограждений (720), так как их установка производилась в рамках проекта «Безопасные дороги» и по муниципальному заданию необходимо было установить все закупленные ограждения. В 2023 году проводилась только замена поврежденных ограждений (123). Однако, в 2023 году для выполнения сложных трудоемких работ по ремонту асфальтного полотна меньше привлекались сторонние организации, в большей степени работы проводились силами учреждения.

Таблица 3 - Анализ технических показателей МКУ «ДЭУ № 5» за период 2021-2023гг.

Показатели	Ед.изм.	2021/2022	2023	Отклонение
Дороги	тыс.м <sup>2</sup>	728,52	715,82	- 12,70
Парк техники, всего в т.ч. легковые	ед.	70	74	4
Поступление	ед.	1	9	8
Выбытие	ед.	0	5	5
Коэффициент выпуска парка		0,85	0,85	-
Коэффициент технической готовности		0,85	0,90	0,05
Коэффициент износа парка		0,95	0,84	-0,11

Учреждение имеет парк техники в количестве 74 единицы, в том числе спецтехники – 59 единиц и другой транспорт – 15 единиц (легковых - 8, автобус - 1, прицепы - 6). За период 2021-2022гг. никаких изменений

технических показателей не было. В 2023 году парк техники увеличился на 4 единицы в сравнении с предыдущим годом.

По состоянию на 01.01.2024 количество транспорта и спецтехники со 100 % износом составило 56 единиц, что составляет 76 % от общего количества техники. Средний процент износа транспорта и спецтехники составляет – 84 %. Коэффициент технической готовности в среднем на уровне - 0,9.

Таблица 4 - Постатейный анализ расходов МКУ «ДЭУ № 5» за период 2021-2023гг.

Наименование показателя	за 2021 год, тыс.руб	за 2022 год, тыс.руб	2023 год, тыс.руб	Темп роста			
				тыс.руб		%	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
ФОТ (оплата труда и начисления на оплату труда)	94842,89	122969,31	145984,52	28126,42	23015,21	129,66	118,72
заработная плата	72444,26	94108,25	111611,68	21663,99	17503,43	129,90	118,60
выплаты сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком	14,70	0,54	0,00	-14,16	-0,54	0,00	0,00
пособия за первые три дня временной нетрудоспособности	577,61	418,81	629,33	-158,80	210,52	72,51	150,27
пособия по социальной помощи	0,00	0,00	28,06	0,00	28,06		
начисления на оплату труда	21792,70	28427,96	33698,96	6635,26	5271,00	130,45	118,54
прочие выплаты (компенсация за спецпитание)	13,08	13,75	16,50	0,67	2,75	0,00	0,00
Приобретение услуг	17953,72	23203,01	31401,98	5249,29	8198,98	129,24	135,34
услуги связи	192,12	185,38	210,73	-6,74	25,35	96,49	113,67
транспортные услуги	3065,37	1849,50	7993,11	-1215,87	6143,61	60,34	432,18
коммунальные услуги (вода, ТКО)	479,65	461,59	609,71	-18,06	148,12	96,24	132,09
услуги по содержанию имущества	9333,69	13042,69	16333,08	3709,00	3290,39	139,74	125,23
Прочие работы, услуги	1181,99	3728,07	1318,55	2546,08	-2409,52	315,41	35,37
страхование	424,36	533,14	987,02	108,78	453,88	125,63	185,13

Продолжение таблицы 4

Наименование показателя	за 2021 год, тыс.руб	за 2022 год, тыс.руб	2023 год, тыс.руб	Темп роста			
				тыс.руб		%	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
арендная плата за пользование земельными участками	0,19	0,00	0,00	-0,19	0,00	0,00	0,00
коммунальные услуги (электроэнергия, тепловая энергия)	3276,35	3402,63	3949,78	126,28	547,15	0,00	116,08
Прочие расходы (налоги, штрафы)	2197,46	2702,37	1376,52	504,91	-1325,85	122,98	50,94
Нефинансовые активы	27467,66	32390,97	45702,55	4923,31	13311,58	117,92	141,10
увеличение стоимости строительных материалов	0,00	0,00	2231,87	0,00	2231,87	0,00	0,00
увеличение стоимости лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях	0,00	0,70	3,15	0,70	2,45	0,00	0,00
увеличение стоимости горючесмазочных материалов	17393,72	17688,04	19851,76	294,32	2163,72	101,69	112,23
прочие расходы на увеличение стоимости материальных запасов	9704,07	14188,92	22831,59	4484,85	8642,67	146,22	160,91
увеличение стоимости мягкого инвентаря	369,87	513,31	784,18	143,44	270,87	138,78	152,77
Итого:	142477,61	181265,66	224465,58	38803,93	43199,93	127,22	123,83

Величина фактических расходов за 2022 год больше аналогичного показателя за соответствующий период прошлого года на 38803,93 тысяч рублей или 127 % за счет увеличения расходов на оплату труда. В

соответствии указом президента РФ в 2022 году была проиндексирована заработная плата работников (как работников бюджетной сферы) с 01.07.2022 г на 10%; с 01.10.2022 на 4%. Так же, в соответствии с распоряжением мэра города Новосибирска, среднемесячная заработная плата основного персонала дорожных учреждений была доведена до 42 000 рублей за счет увеличения стимулирующей части заработной платы. Увеличены расходы (списания) по запасным частям, инертным материалам и спецодежды; возросли возмещения истцам судебных издержек на основании вступивших в законную силу судебных актов, прочим услугам (выполнение работ по установке пожарной сигнализации в здании административно-бытового комплекса).

Величина фактических расходов за 2023 год больше аналогичного показателя за 2022 год на 43199,93 тыс. руб. или на 124 %. В 2023 году так же была произведена индексация заработной платы работникам государственных учреждений в сфере транспорта. Увеличились расходы на транспортные услуги за счет привлечения автотранспорта сторонних организаций в связи с объявлением ЧС по городу в январе 2023 года и необходимости оперативной погрузкой и вывозу снега. Расходы так же возросли из-за приобретения инвентаря и обмундирования на 153 %, или на 271 тысяч рублей, в связи с обеспечением работников до нормативного количества спецодежды и средств индивидуальной защиты и приобретением защитных и очищающих средств, необходимых для работы и не приобретенных ранее в связи с отсутствием финансирования. Расходы на коммунальные услуги, страхование по ОСАГО, горюче-смазочные материалы увеличены в связи с ростом тарифов на данные товары и услуги. В 2023 году снизились затраты на прочие услуги на 65%, или на 2409 тыс. руб., в связи с установкой в 2022 г. пожарной сигнализации и системы оповещения людей в административном корпусе, а также снизились расходы по штрафным санкциям контролирующих и надзорных органов и возмещения истцам (физ. лицам) судебных издержек.

Рассмотрев динамику ФОТ за период 2021-2023 гг. можно сделать вывод о том, что фонд оплаты труда постоянно увеличивается за счет увеличения

заработной платы работников (индексации), однако темп роста ФОТ в 2023 году значительно ниже, чем в 2022 году, что отражено на рисунк 2.

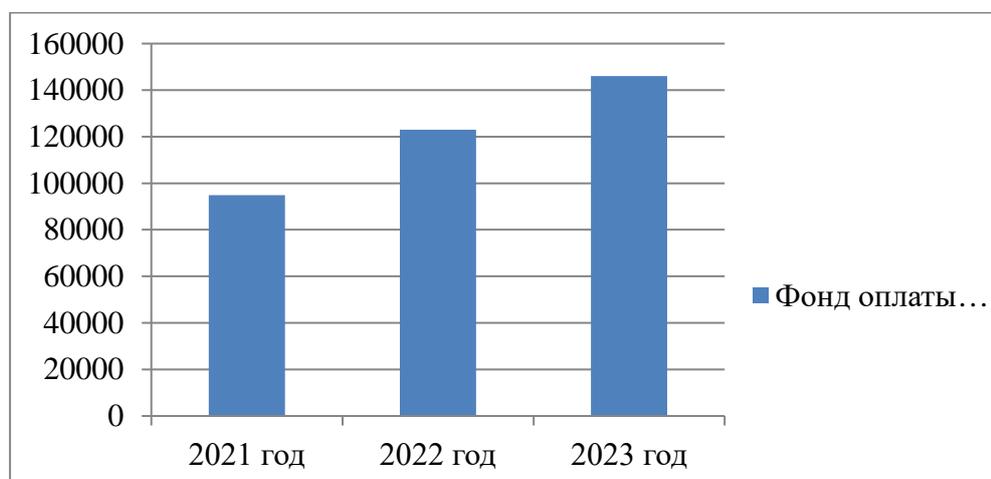


Рисунок 2 - Изменения фонда оплаты труда за период 2021-2023гг.

Изменения средней заработной платы по категориям отражены в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика заработной платы по категориям за период 2021-2023гг.

Подразделение	2021 год	2022 год	2023 год	Темп роста	
				2021-2022, %	2022-2023, %
Машинисты	39272	54370	59645	138,4	109,7
Водители	34481	46865	58773	135,9	125,4
Ремонтные рабочие	36554	48419	54103	132,5	111,7
Руководители и специалисты	45597	54871	63883	120,3	116,4
Дорожные рабочие.	31750	42527	47927	133,9	112,7
МОП и вспомогательный персонал	23976	29491	33374	123,0	113,2
Средняя заработная плата по учреждению	36158	48952	55523	135,4	113,4

По данным анализа, следует отметить, что в учреждении значительно вырос уровень заработной платы за последние 2 года. Средняя заработная

плата работников по учреждению за последний год выросла на 113,4 % по отношению к прошлому году, и на 153,5 % по отношению к 2021 году, что свидетельствует о том, что заработную плату работников бюджетной сферы стараются вывести на уровень конкурентоспособной на рынке труда.

Основную долю в фонде заработной плате занимают стимулирующие выплаты, направленные на увеличение стимула работников учреждения к качественному результату труда, согласно структуре фонда заработной платы, изображенной на рисунке 3.

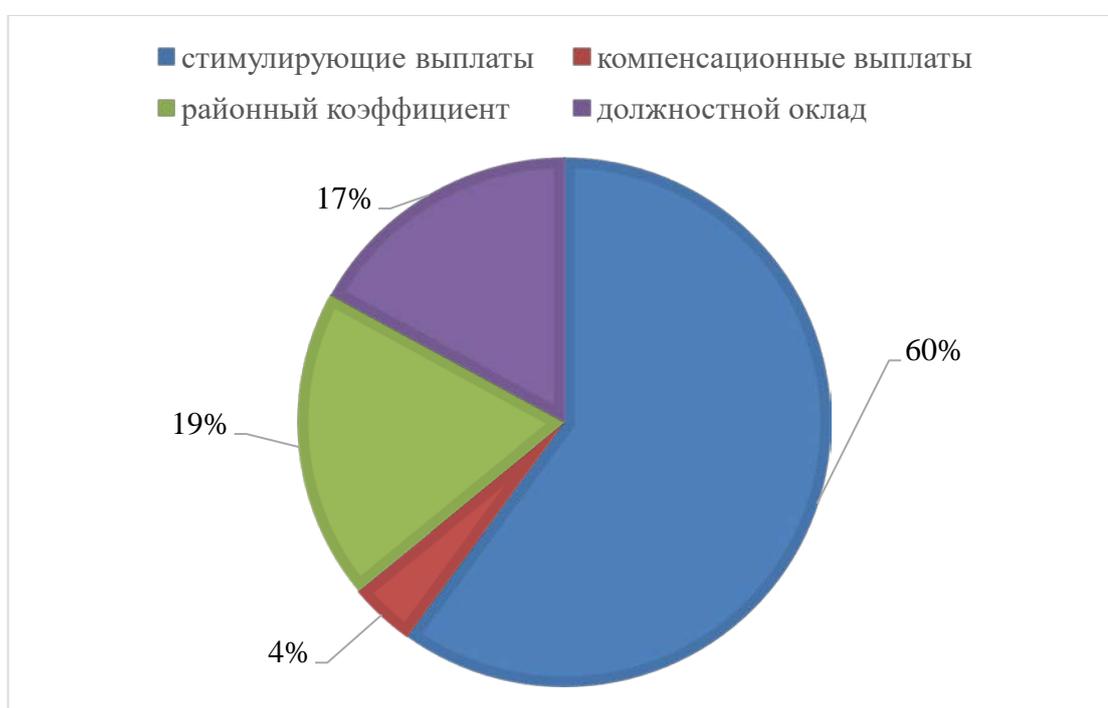


Рисунок 3 - Структура фонда заработной платы

Доля стимулирующих выплат в общем объеме ФОТ составляет 60%, что соответствует нормативу не менее 20% от общего ФОТ, доля премий по итогам календарного периода (месяц, год) в общем объеме выплат стимулирующего характера в учреждении составляет 5%, что соответствует нормативу не более 30%. Доля основного персонала в общем ФОТ составляет 69,8 %, что соответствует нормативу не менее 60%.

## 2.2. Анализ эффективности трудовой деятельности персонала МКУ «Первомайское»

В 2023 году выросла фактическая численность работников на 9 человек в сравнении с 2022 годом, за счет увеличения штата основного персонала. Также за последние 3 года снизился уровень текучести кадров, что отражено в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели по труду и заработной плате

Подразделение	Ед. изм.	2021 год	2022 год	2023 год	Темп роста	
					2021-2022, %	2022-2023, %
Численность по штатному расписанию	чел.	209,25	209,75	207,75		
Фактическая численность	чел.	159	167	176	105,03	105,3
Среднесписочная численность	чел.	168	161	168,0	95,8	104,3
Фонд заработной платы	тыс.руб.	94842,89	122536,22	145 310,64	129,2	118,6
Средняя заработная плата на работника	руб.	36 158	48 952	55 523	135,4	113,4
Принято	чел.	32	50	44	147,1	88,0
Уволено	чел.	52	41	36	78,8	87,8
Текучесть кадров	%	31	25,5	21,5	-5,5	-4,0
Неукомплектованность кадрами	%	24	19	18	-5	-1,0

Проанализировав укомплектованность кадрами и штатное расписание, можно сделать вывод, что предприятие работало с недостатками основного персонала на протяжении длительного времени. Это является результатом непродуманной кадровой политики учреждения.

Состав административно-управленческого персонала относительно стабилен и представлен руководителями и специалистами. Текучесть кадров наблюдается среди основного персонала - дорожные рабочие, водители,

машинисты. Проблему текучести кадров руководство учреждения связывает с тяжелыми, вредными условиями труда; условиями труда, не соответствующими ожиданиям работников; режим труда, в котором работники привлекаются сверхурочно к выполнению работы вне графика, в связи с некомплектованностью штата.

Рассмотрим половозрастную структуру и динамику работников за периоды 2021-2023гг., представленную в таблице 7.

Таблица 7 - Половозрастная структура работников за период 2021-2023гг.

Возраст	2021		2022		2023	
	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.
<b>Основной персонал</b>						
До 30	5	-	9	-	7	-
От 30 до 40	28	-	24	-	25	-
От 40 до 50	29	2	34	2	35	1
От 50 до 60	32	2	34	3	36	3
60+	27	-	26	-	32	1
Итого:	121	4	127	5	135	5
<b>Административно-управленческий персонал</b>						
До 30	-	1	-	-	-	1
От 30 до 40	4	6	6	9	6	8
От 40 до 50	5	9	4	8	4	6
От 50 до 60	4	3	2	4	2	5
60+	-	2	1	1	2	2
Итого:	13	21	13	22	14	22

В большей степени коллектив административно-управленческого персонала составляют женщины с незначительными изменениями за последние 3 года. Основной персонал представляют мужчины, что

обусловлено родом деятельности. В организации выявлена тенденция к приросту работников предпенсионного и пенсионного возраста, а количество молодых специалистов снижается. На рынке труда машинистов, трактористов и водителей спецтехники спрос гораздо превышает предложение. В настоящее время молодые люди все меньше хотят осваивать подобные профессии. МКУ «Первомайское» соседствует с Новосибирским электромеханическим колледжем, где готовят кадры по профессиям дорожного учреждения: дорожные рабочие, трактористы, машинисты бульдозеров, автогрейдеров, водители погрузчиков, а также слесари по ремонту автомобилей и дорожных машин. Согласно данным колледжа, количество абитуриентов, готовых учиться по данным направлениям постоянно снижается. В этом году отменили наборы в группу токарей и фрезеровщиков ввиду не набора групп. Директор колледжа Дронь В.В. на выступлении в 2024 году, куда были приглашены представители работодателей и школ района, озвучил, что проблема кроется в недостаточной профориентационной работе со школьниками и призвал работодателей сотрудничать со школами, проводить экскурсии для учеников, чтобы следующим поколениям было интересно осваивать рабочие профессии, иначе кадровый голод в производственных учреждениях будет только усиливаться.

Сложившаяся ситуация с дефицитом кадров в МКУ «Первомайское» и сложность привлечения молодых работников усугубляется так же проведением специальной военной операции.

При анализе численности персонала в зависимости от отработанного времени в учреждении, представленном в таблице 8, самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы в учреждении более 10 лет, что составляет 34 % от общего числа работников. Таким образом, треть работников работают в учреждении уже длительное время. Это свидетельствует о зрелости организации, которая опирается на опыт сотрудников, но в этом есть свои недостатки. Чтобы повысить потенциал

учреждения, ему необходимо уделять больше внимания привлечению молодых специалистов, что обеспечит рост и развитие учреждения в будущем.

Таблица 8 - Анализ численности персонала по стажу работы в учреждении

Стаж	Кол-во работников	% от общего числа работников
Менее года	53	24
Более 1 года	48	22
Более 5 лет	44	20
Более 10 лет	76	34
Всего	221	100

Рассмотрим подробнее количество рабочего времени, связанного с отсутствием работников на рабочих местах по разным причинам (таблица 9).

Таблица 9 - Потери рабочего времени за 2023 год

Категория	Отсутствие по невыясненным причинам, дн	Отпуск основной, дн	Болезнь, дн	Отпуск без сохранения з/п, дн	Доп. Отпуск, дн	Отстранение от работы без оплаты, дн	Приостановление ТД
Трактористы	-	247	203	124	45		
Водители	173	1 463	1 100	166	359		365
Дорожные рабочие	116	586	959	38	116	11	1 095
Мастерская	-	485	190		73		
Машинисты	-	280	144		69		
Непроизводственная сфера	-	56	4				
Руководители, специалисты	-	968	637	52	201		
Сторожа		241	80	7	23		
Уборщицы	1	84	115				
Итого (дн.):	290	4410	3432	387	886	11	1460
Итого (% от общего числа потерь -10876):	2,9	40	32	4	8	0,1	13

Большая часть потерь рабочего времени за 2023 год связана с предоставлением ежегодного отпуска работников – 40%, что является естественным для учреждения и обязательным для работодателя.

Дополнительные дни к отпуску за вредные условия труда и ненормированный режим рабочего времени составляют 8%, «предоставление которых носит компенсационный характер по отношению к работникам. При установлении работникам ненормированного режима рабочего времени работники могут привлекаться к работе сверхурочно без дополнительной оплаты труда» [8]. Данные привлечения к работе носят очень редкий эпизодический характер, хотя по некоторым должностям предусмотрен ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск до 14 календарных дней.

Отпуск без сохранения заработной платы 387 дней или 4% от общего числа дней. Данный показатель связан с обязанностью работодателя соблюдать требования Трудового Кодекса Российской Федерации и «предоставлять дни без содержания в размере до 14 дней пенсионерам и другим категориям работающих граждан, а также в увеличенном количестве при направлении работников, имеющих профзаболевание на санаторно-курортное лечение за счет средств ФСС».

Показатель отсутствий на рабочем месте по причине временной нетрудоспособности находится на очень высоком уровне и составляет 3432 дня или 32% от общего числа потерь. Анализируя данный показатель более тщательно, можно сделать вывод, что частые болезни работников связаны с условиями труда, отклоняющихся от нормальных. Большая часть потерь приходится на подразделение водителей и дорожных рабочих, которые выполняют работы всегда на улице и часто при неблагоприятных погодных условиях. Зимой рабочие заняты погрузкой/вывозом снега и простужаются, летом выполняются работы по ремонту асфальтного полотна при палящем солнце, что приводит к повышению давления и заболеваниями сердечно-сосудистой системы. В июле 2023 года 4 водителя были уволены в связи со смертью, причинами которых явились заболевания сердечно-сосудистой

системы, к которым привело продолжительное время работы на спецтехнике и желание заработать больше в летний период в сезон посевных и дачных работ, несмотря на достаточно преклонный возраст.

Среди административного персонала так же показатель отсутствий по болезни достаточно высок в связи с простудными заболеваниями, так как зимой здание учреждения плохо отапливается из-за теплопотерь, вызванных разрушением кровли. На ремонт крыши финансирование не выделили и в 2024 году, но провели закупку обогревателей в каждый кабинет.

Так как средний возраст работников основного персонала составляет 51 год, то высокая доля потерь рабочего времени по болезни может быть следствием пожилого возраста значительной части персонала.

Отсутствия по невыясненной причине, в том числе прогулы, а также отстранения от работы, что в сумме составляют 301 день или 3% от всего числа потерь, являются следствием нарушений трудовой дисциплины. В норме такой показатель должен быть равен нулю, поэтому само наличие подобных потерь говорит о том, что необходимо уделять внимание соблюдению правил внутреннего трудового распорядка в организации, а в данном случае нужны срочные меры, направленные на улучшение дисциплины и пресечению подобных случаев в дальнейшем.

Следует отметить, что таблица потерь рабочего времени не отражает действительность в полном объеме. Дело в том, что простои по вине работодателя или по обстоятельствам, не зависящим от работника и работодателя, не включены в потери рабочего времени, так как не фиксируются должным образом. Частым явлением является простой техники, связанный с ее ремонтом, так как степень износа техники в учреждении на предельном уровне: большая часть со 100 % износом. Техника может быть неисправна в связи с необходимостью замены вышедшей из строя запчастей, которую необходимо закупить посредством размещения закупки и приобретением товара на площадке в системе ЕИС, что сопровождается длительным периодом ожидания.

Так же простои вызваны климатическими условиями: работники приходят на работу согласно утвержденному графику, но температура воздуха или другие климатические факторы не позволяют выполнять возложенные на них трудовые обязанности. «При работах на открытом воздухе и температуре наружного воздуха 35 С и выше продолжительность периодов непрерывной работы должна составлять 15–20 минут с последующим отдыхом не менее 10–12 минут в охлаждаемых помещениях. Эти перерывы включаются в рабочее время. При этом допустимая суммарная продолжительность термической нагрузки за рабочую смену не должна превышать четырех–пяти часов при использовании спецодежды для защиты от теплового излучения и 1,5–2 часа – без спецодежды. Нельзя проводить работы на открытом воздухе при температуре свыше 37 С» [12]. Таким образом, летом нужны частые перерывы в работе, если жарко, а при слишком низкой температуре наружного воздуха техника просто не заводится.

Водители и машинисты работают в сменном режиме, и работодатель должен оплачивать ему выход на работу в свою смену, так как обязанность работодателя обеспечить работника работой. Оплата труда в таких случаях производится в полном объеме за нахождение на рабочем месте согласно таблице учета рабочего времени, несмотря на невыполнение работником своих трудовых функций. Однако, согласно части 2 статьи 157 Трудового Кодекса РФ «простою по причинам, не зависящим ни от работника, ни от работодателя, равно как и простой, возникший по вине работодателя, должен оплачиваться согласно действующему законодательству в размере не менее 2/3 тарифной ставки или оклада, рассчитанного пропорционально времени простоя» [30].

В учреждении разработаны и действуют локальные нормативные акты, которые содержат информацию об элементах управления эффективностью труда для достижения целей и задач учреждения. Так, в правилах внутреннего трудового распорядка содержится перечень требований к распорядку дня, режиму работы и поведению работников, положение об установлении системы оплаты труда утверждает структуру применяемых форм оплаты

труда и систему материального стимулирования, положение об аттестации содержит методы оценки персонала, коллективным договором предусмотрены дополнительные гарантии и компенсации работникам (материальная помощь в случае тяжелых жизненных обстоятельств, компенсация за вредные условия труда, ненормированный режим работы).

Работникам учреждения установлены выплаты стимулирующего характера, которые производятся в пределах базового фонда оплаты труда, а именно:

- а) за качественные показатели эффективности деятельности: исходя из максимального показателя надбавки комиссия по распределению стимулирующих выплат определяет конкретный размер надбавки за качественные показатели эффективности деятельности работнику и распределяет проценты надбавки по критериям результативности, применимым к работнику, что отражается в протоколе. В случае нарушения трудовой дисциплины или невыполнения нормированного задания работник лишается выплаты по соответствующему показателю;
- б) за продолжительность непрерывной работы, которая устанавливается в процентах к должностному окладу и дифференцирована в зависимости от стажа, дающего право на получение этой надбавки в следующих размерах:

- 1) от 1 до 2 лет - 10%;
- 2) от 2 до 4 лет - 20%;
- 3) от 4 до 8 лет - 30%;
- 4) свыше 8 лет - 40%.

Так же положением об установлении оплаты труда предусмотрена премия по итогам календарного периода (месяц, год) работникам, которая утверждается приказом директора и максимальным размером не ограничена.

Для установления того, насколько применяемые методы управления результативностью труда обеспечивают реализацию поставленных задач, проведен анализ применения к работникам критериев и выплат надбавки за

качественные показатели эффективности деятельности работников, по результатам которого выявлено, что критерии разработаны исходя из действующих стандартов выполнения работ, соответствуют требованиям к результатам труда, но носят формальный характер. Надбавки выплачиваются всем работникам в полном объеме, независимо от личного вклада работников. Выявлены единичные случаи снижения надбавки в связи с грубым нарушением трудовой дисциплины. Такой же характер применения выявлен и в отношении проведения аттестации работников на соответствие занимаемой должности.

Проанализировав штатное расписание, выявлены дублирующие должности среди административного персонала, т.е. одну и ту же операцию выполняют несколько сотрудников. Так, например, подразделение дорожный участок составляет 26 человек – дорожные рабочие разных разрядов, которые работают посменно – в дневную и ночную смену. Явочная численность составляет 8-9 человек. Утром заместитель директора по эксплуатации формирует сменное задание и объем работы, необходимый к выполнению в течение суток. Сменный мастер (их четыре, работают посуточно) распределяет данную работу среди рабочих смены и контролирует ход выполнения работы в течение своей смены. Старший мастер (работает по режиму пятидневной рабочей недели) контролирует работу мастеров. Имеются еще 2 начальника дорожного участка (пятидневный режим работы), контролирующей работу дорожного участка, т.е. дорожных рабочих и мастеров, что отражено в действующей должностной инструкции. Таким образом, дорожный рабочий имеет 4 начальников, поручения которых обязан выполнять, но зачастую случается, что они друг другу противоречат.

При анализе должностных инструкций специалистов выявлено наличие дублирующих операций и нерациональное распределение обязанностей и нагрузки среди работников.

Штатным расписанием учреждения предусмотрены наименования должностей водителей с учетом наименования техники, которой они

управляют. Например, водитель грузового автомобиля КАМАЗ, водитель дорожно-комбинированной машины ЭД 500 АК, водитель уборочного комплекса Скандия, водитель КДМ с фрезой АМКАДОР, водитель снегопогрузчика КО-206 и пр., что затрудняет кратковременное перемещение работника на другое транспортное средство в случае его неисправности или в рамках выполнения производственного задания, из-за необходимости документального оформления временного перевода работника на другую должность.

Острая потребность в работниках основного персонала действительно ощущается в учреждении, чего нельзя сказать о руководителях. Это говорит о необоснованном раздувании штата управленческого звена, свидетельствует о необходимости пересмотра организационной структуры.

Эффективность управления персоналом обычно характеризуется через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Организационной структурой рассматриваемого учреждения предусмотрен только один работник, работающий с персоналом, несмотря на штатную численность более двухсот человек (в настоящее время 235). Специалист по персоналу осуществляет весь цикл кадрового документооборота учреждения, привлечение соискателей, консультирование работников, взаимодействие с контролирующими и надзорными органами, центром занятости и работу с персоналом, вызванную спецификой деятельности учреждения – сотрудничество с отделом по делам молодежи при содействии в трудоустройстве несовершеннолетних, а также с ГУФСИН в рамках договора на привлечение к труду осужденных к принудительным работам и др. Нагрузка на данного работника весьма высокая.

Процедуре подбора и найма персонала со стороны руководства учреждения не уделяется должного внимания. Ротация управленческого персонала происходит довольно редко, только при острой необходимости закрытия освободившейся вакансии, без детальной оценки соответствия кандидата должности, его профессиональных навыков, личностных качеств и

психологических особенностей. Требования к соискателям формируются на основании должностной инструкции, но в связи с отсутствием выбора кандидатов, квалификационные требования снижаются. Помимо низкого уровня заработной платы работников муниципальных учреждений, что само по себе является серьезной проблемой поиска подходящих кандидатов на должность и быстрому закрытию вакансий, также отсутствует финансирование расходов, связанных с процедурами подбора и найма персонала. Собеседования с соискателями на должности основного персонала проводятся руководителем подразделения в сжатой форме, руководствуясь рекомендациями, собственной интуицией, что в последующем приводит к разочарованию и пониманию того, что нанятый работник не способен к выполнению поставленных перед ним задач или не имеет к этому никакого желания.

Обучение за счет средств работодателя проводится только тех работников, квалификация которых должна быть подтверждена в обязательном порядке и соответствовать требованиям Министерства транспорта РФ. Таким образом, по истечении срока действия диплома о профессиональной переподготовке контролеры технического состояния автотранспортных средств и работники диспетчерской службы должны пройти переподготовку по соответствующей квалификации в сфере «Перевозок автомобильным транспортом». За счет средств работодателя регулярно проводится обучение и проверка знаний работников по охране труда, пожарно-техническому минимуму, работе в электроустановках, эксплуатации тепловых энергоустановок, работам на высоте, перевозке опасных грузов. Обучение работников вторым (смежным) профессиям происходит за счет средств самих работников в целях совмещения профессий и увеличения заработной платы. Если работники заинтересованы лично в повышении квалификации, то они проходят обучение за счет собственных средств для увеличения своей конкурентоспособности на рынке труда, так как финансирование учреждения ограничено и рассчитано только на обучение,

которое регламентировано государственными нормативными актами и отсутствие которого может повлечь за собой привлечение к ответственности руководителя учреждения.

В настоящее время уровень квалификации административно-управленческого персонала соответствует требованиям профессиональных стандартов или единого квалификационного справочника. Однако, уровень знаний в области управления персоналом для руководителей всех уровней – недостаточен. Штат службы управления персоналом по численности, квалификации и профессиональному составу не соответствует современным требованиям, но его формирование зависит не только и не столько от руководителя учреждения, как от вышестоящего органа местного самоуправления, осуществляющего функции и полномочия учредителя в отношении данного учреждения, так как с ним согласовываются все изменения организационной структуры и штатного расписания.

Основной проблемой учреждения является недостаток лимитов бюджетных ассигнований, необходимых на увеличение заработной платы, улучшение условий труда работников: ремонт крыши основного здания, строительство ремонтно-механической мастерской ввиду признания эксплуатируемого здания аварийным, завершении строительства теплого гаража, где содержится техника. На данный момент спецтехника находится на открытом воздухе, тем самым подвергается коррозии, что приводит к ускоренному износу автотранспорта. Так же требуется финансирование на развитие материально-технической базы учреждения: приобретение запасных частей и материалов, обеспечение всех работников спецодеждой и средствами индивидуальной защиты до необходимого норматива, рассчитанного исходя из типовых норм выдачи.

Тем не менее, учреждение неоднократно признавалось лучшим по результатам работы в сравнении с другими районами города именно благодаря труду основных рабочих. Стабильность работы учреждения объясняется некоторой удаленностью от центра города. Работники учреждения,

являющиеся жителями Первомайского района, связывают свою жизнь с учреждением, ценят свой труд, так как стараются для себя и своей семьи. Коллектив (рабочий персонал) чувствует соучастие, чтит сложившиеся традиции, испытывает гордость за свое предприятие, но это не является заслугой или результатом работы действующей системы управления персоналом. «Работники муниципального учреждения получают невысокие заработные платы, но продолжают, «держаться за работу», которая обеспечивает им стабильность, что для многих остается весьма немаловажным фактором. Кроме того, в учреждении имеются свои традиции, формируются «рабочие династии», и одной из связанных с этим фактором традиций, является привычка долго и добросовестно работать в расчете на «выслугу лет»» [11]. Однако, в настоящее время эти традиции начинают изживать себя, так как не поощряются со стороны руководства.

Таким образом, повышением производительности и эффективности труда персонала в учреждении не уделяется должного внимания, несмотря на то, что это важнейшее условие успешного функционирования любой организации. Полноценным анализом с выводами и принятием необходимых решений в отношении уменьшения текучести кадров, снижения простоев, повышения квалификации, созданию положительной психологической атмосферы, нематериального стимулирования кадров, развития корпоративной культуры никто не занимается, возможно, ввиду отсутствия достаточных компетенций у специалистов и руководителей, задействованных или которые должны быть задействованы в управлении персоналом.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности труда персонала МКУ «Первомайское»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности**

В результате анализа и оценки эффективности персонала МКУ «Первомайское», представленных во втором разделе бакалаврской работы, были выявлены основные недостатки и проблемы, которые являются препятствием на пути к повышению эффективности труда работников учреждения. Чтобы обеспечить улучшение результатов трудовой деятельности исследуемого учреждения необходимо разработать конкретные мероприятия и объединить их в программу повышения эффективности труда, которая позволит решить актуальные задачи за конкретный период времени. Данная программа должна включать перечень действий, сроки их выполнения и ответственных лиц. Прежде чем приступить к разработке программы, необходимо определить приоритетные направления повышения эффективности труда работников МКУ «Первомайское» (рисунок 4).

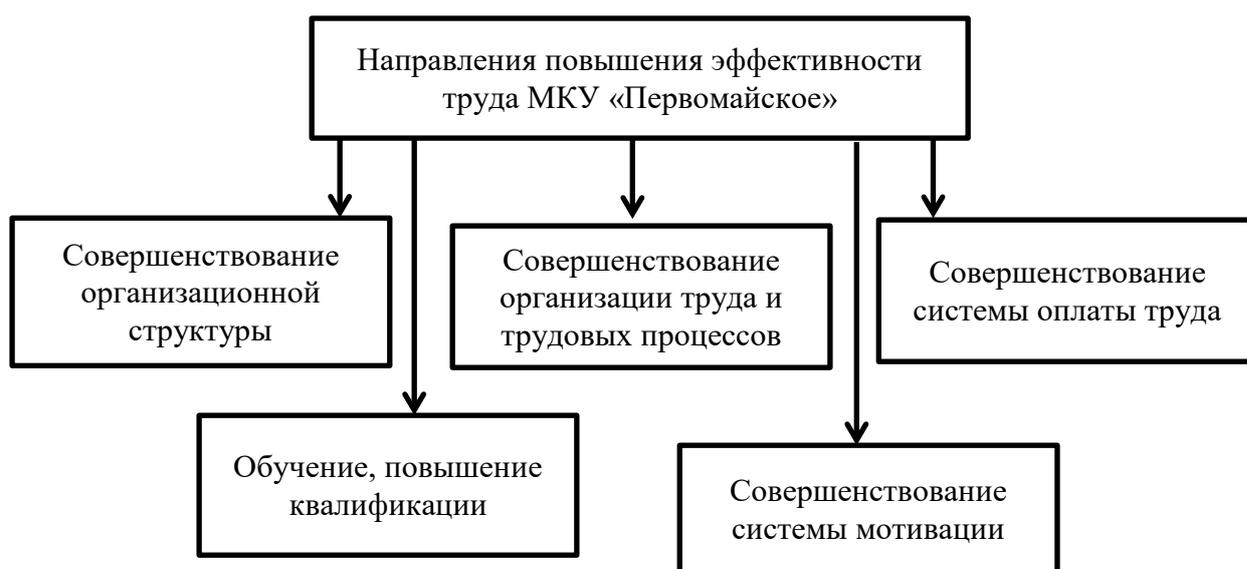


Рисунок 4 - Направления повышения эффективности труда

В рамках реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры учреждения необходимо тщательное изучение штатного расписания и функциональных обязанностей работников административно-управленческого и инженерно-технического персонала, так как именно среди данных работников были выявлены дублирующие должности. Во втором разделе уже были приведены примеры, где одну и ту же

операцию выполняют несколько сотрудников. Для повышения эффективности труда в первую очередь необходимо провести реструктуризацию и перераспределение должностных обязанностей с рациональным распределением нагрузки во избежание выгорания ценных работников. Для реализации данной задачи рекомендуется использовать такой метод исследования рабочего времени как фотография рабочего дня, которая позволит выяснить реальный объем выполняемых работником функций.

В результате анализа штатного расписания выявлены наименования должностей с указанием «ведущий», которые должны характеризоваться наличием функции руководства конкретного направления или отдела. Однако, в учреждении юридический отдел представлен двумя ведущими юрисконсультами с идентичными обязанностями и отсутствием иерархической связи, что сопровождается конфликтами межличностного характера. В результате наблюдения установлено, что фактически обязанности между ними распределены неравномерно.

Технический отдел так же представлен двумя ведущими инженерами. Фактически трудовая функция одного из ведущих инженеров заключается в отслеживании транспортных средств в системе навигации ГЛОНАСС и своевременном фиксировании отклонений от маршрутов. При этом программное обеспечение самостоятельно фиксирует отклонение без необходимости постоянного присутствия работника, что позволяет ведущему инженеру производить контроль 1-2 раза в день и в случае обнаружения программой отклонения сообщить вышестоящему руководству. Таким образом, необходимость содержания в штате полной ставки с подобным функционалом отсутствует. Более того, в штате имеется диспетчерская служба под руководством старшего диспетчера, которые так же используют данную программу и видят отклонения.

В учреждении имеется ремонтный цех, в котором трудятся в основном слесари по ремонту дорожных машин и автомобилей, руководителем которого является начальник ремонтного цеха. Так же в учреждении есть главный

механик, который контролирует выполнение ремонта и составляет заявку на запчасти, в его подчинении, согласно инструкции, 4 контролера технического состояния автотранспортных средств, которые работают в сменном графике посуточно. Благодаря его уровню квалификации и наличию большого практического опыта в проведении ремонта, он пользуется заслуженным авторитетом среди работников ремонтного цеха. Таким образом, они обращаются к главному механику по вопросам устранения выявленных неисправностей. Функционал же начальника ремонтного цеха ограничивается составлением табеля учета рабочего времени и контролем за присутствием данных работников на работе.

Должность техника 1 категории подразумевает согласно должностной инструкции учет и списание шин и аккумуляторов, оформление формуляров. В настоящее время списание всех материалов и запасных частей, в том числе шин и аккумуляторов производится заведующим складом, а благодаря использованию программного обеспечения отсутствует необходимость заполнения формуляров, так как ведомости формируются автоматически и есть возможность их распечатать. Данная должность является вакантной уже длительное время, поэтому в первую очередь подлежит исключению из штатного расписания за ненадобностью.

Так же штатным расписанием на один дорожный участок предусмотрены: 4 мастера (1 в смену), старший мастер, 2 начальника участка, которые осуществляют функции по руководству одной бригадой дорожных рабочих.

На основании вышеизложенного, целесообразно провести оптимизацию штата и исключить должности с дублирующими функциями.

По результатам анализа организационной структуры кадровой службы, которая представлена одним специалистом по персоналу, несмотря на штатную численность 235 человек, высокую нагрузку, где продолжительность рабочего дня выходит за пределы нормальной, необходимо сформировать

отдел по работе с персоналом и увеличить количество работников до двух работников кадровой службы.

Введение в штат отдела кадров будет способствовать более оперативному внедрению программы повышения эффективности труда персонала по каждому направлению, так как именно эти работники в первую очередь будут задействованы при разработке стандартов работ, должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка и других локальных нормативных актов, а также при контроле за ходом выполнения предусмотренных мероприятий.

Так же в настоящее время штатным расписанием учреждения предусмотрены наименования должностей водителей с учетом наименования техники, которой они управляют, что затрудняет кратковременное перемещение работника на другое транспортное средство ввиду необходимости оформления кадрового перевода (таблица 10).

Таблица 10 – действующее штатное расписание транспортного цеха МКУ «Первомайское»

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Разряд	Количество штатных единиц		Должностной оклад, руб/мес.
		зима	лето	
Водитель автобуса ПАЗ	4	1	1	8569,00
Водитель грузового автомобиля ГАЗ 3307	4	1	1	8569,00
Водитель легкового автомобиля всех типов	4	4	4	8569,00
Водитель грузопассажирского автомобиля УАЗ	4	6	6	8569,00
Водитель грузового автомобиля на базе КАМАЗ	5	8	6	8932,00
Водитель грузового автомобиля на базе МАЗ	5	6	4	8932,00
Водитель машины дорожной комбинированной ЭД-244 К	5	4	4	8932,00

Продолжение таблицы 10

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Разряд	Количество штатных единиц		Должностной оклад, руб/мес.
		зима	лето	
Водитель дорожной комбинированной машины КО-713Н на базе ЗИЛ	4	8	8	8569,00
Водитель подметально-уборочной машины ПУМ -99	4	-	1	8569,00
Водитель илососа на базе ЗИЛ-130 КО-510	4	-	1	8569,00
Водитель грузового автомобиля на базе ЗИЛ-131 ПАРМ (спецфургон)	4	2	2	8569,00
Водитель шнекоротор УРАЛ-375	5	1	-	8932,00
Водитель машины дорожной комбинированной ЭД-405	5	2	2	8932,00
Водитель машины дорожной комбинированной МД-5340	5	2	2	8932,00
Водитель подметально-уборочного комплекса «Скандия»	6	-	4	9306,00
Водитель автомобиля топливозаправщик на базе КАМАЗ	5	1	1	8932,00
Водитель дорожной комбинированной машины ЭД 244КМ на базе грузового самосвала КАМАЗ	5	2	2	8932,00
Водитель машины дорожной комбинированной ЭД 500К	5	2	2	8932,00
Водитель дорожной комбинированной машины ЭД 500АК	5	2	2	8932,00
Машинист компрессора	4	1	1	8569,00
Машинист катка	5	-	1	8932,00
Водитель погрузчика МКСМ	4	2	2	8569,00
Машинист бульдозера на базе ДТ-75	5	1	-	8932,00
Водитель снегопогрузчика	4	3	-	8569,00
Водитель снегопогрузчика ИРБИС-350	5	1	-	8932,00
Водитель фронтального погрузчика СDM-833M	5	4	4	8932,00
Машинист автогрейдера ГС 14.02	6	8	6	9306,00
Машинист автогрейдера ДЗ-98	6	1	1	9306,00
Машинист бульдозера ДЗ-110 (на базе Т-130)	6	2	2	9306,00
Машинист бульдозера Т-10 М	6	1	-	9306,00
Тракторист Т-150К (колесный)	5	1	1	8932,00
Машинист бульдозера на базе ДТ-75	5	1	-	8932,00
Тракторист снегоочистителя шнекороторного на базе МТЗ	4	1	-	8569,00
Тракторист	4	16	12	8569,00
Машинист экскаватора одноковшового	5	1	1	8932,00
Машинист подметально-уборочного комплекса ПУМА	6	-	2	9306,00
Водитель многофункциональной комбинированной машины МКМ-1904	4	1	1	8569,00
<b>ИТОГО:</b>	-	<b>96</b>	<b>86</b>	-

Целесообразно провести объединение этих должностей по разрядам (таблица 11).

Таблица 11 – проект штатного расписания транспортного цеха

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Разряд	Количество штатных единиц		Должностной оклад, руб/мес.
		зима	лето	
Водитель автомобиля	4	19	21	8569,00
Водитель автомобиля	5	34	30	8932,00
Водитель автомобиля	6		4	9306,00
Машинист катка	4		1	8602,00
Водитель погрузчика	4	5	4	8569,00
Водитель погрузчика	5	7	4	8932,00
Машинист автогрейдера	6	9	7	9306,00
Машинист бульдозера	6	3	2	9306,00
Машинист бульдозера	5	1		8932,00
Машинист экскаватора	5	1	1	8932,00
Тракторист	5	1	1	8932,00
Тракторист	4	16	11	8569,00
Итого		96	86	

Таким образом, данное решение позволит:

- привлекать водителей и машинистов к работе на другом транспортном средстве, соответствующей его разряду без документального оформления временного перевода работника на другую должность в случае неисправности закрепленной за ним спецтехники или по другим причинам;
- уменьшить количество простоев по причине неисправности, так как работник будет обеспечен работой;
- уменьшить выплаты сверхурочных в связи с возможностью быстрой замены работников из числа работников смены;
- снизить нагрузку на кадровую службу.

Оптимально составленная организационная структура учреждения поможет работникам максимально реализовывать свой трудовой потенциал и достичь лучших результатов.

В рамках реализации мероприятий по совершенствованию трудовых процессов и организации труда необходимо тщательно организовать работу сотрудников, чтобы рационально распределить нагрузку между ними, четко сформулировать цели и задачи перед работниками, обеспечить комфортные и безопасные рабочие места, добиться соответствия квалификации сотрудника выполняемым им функциям. Для этого необходимо разработать стандарты выполнения работ, должностные инструкции, положения о подразделениях, в которых отразить в том числе порядок взаимодействия между работниками и отделами.

В учреждении разработаны локальные нормативные акты, которые содержат информацию об элементах управления эффективностью труда, однако, выявлен формальный характер их применения. Так как в результате слабой системы управления и недостаточной компетентностью руководителей среднего звена утрачена связь результатов труда с заработной платой, то достаточно установить контроль за применением и соблюдением разработанных требований для достижения целей и задач учреждения. Сначала потребуется добиться понимания проблемы руководителями структурных подразделений, а потом и донести информацию до работников. Сотрудники должны знать, что установленные критерии эффективности зависят от личного вклада работников в работу учреждения, а не только от их присутствия на рабочем месте.

Подробный анализ показателей использования рабочего времени и причин возникновения потерь рабочего времени был изложен во втором разделе. Для ликвидации потерь необходимо принять ряд мер, направленных на укрепление дисциплины и соблюдение трудового распорядка, в том числе привлечение к дисциплинарной ответственности и установление соответствующих выплат стимулирующего характера по результатам работы за месяц.

Выполнение вышеназванных мероприятий невозможно без совершенствования системы оплаты труда. В исследуемом учреждении

необходим контроль за выполнением руководителями подразделений ежемесячного оценивания результатов работников на основе их ценности и вклада в общие результаты, так как «зарботная плата работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда» [27]. Кроме того, «работодатель обязан обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности» [30].

С учетом выявленной проблемы по привлечению молодых специалистов в МКУ «Первомайское» и сложной их адаптацией положением об установлении системы оплаты труда следует предусмотреть выплаты работникам за наставничество, что будет способствовать быстрому обмену опытом и знаниями и уменьшению текучести кадров. Также по результатам успешного внедрения программы по совершенствованию трудовых процессов и установлению работникам режима с нормальной продолжительностью рабочего дня потребуется пересмотреть количество работников, которым предусмотрен дополнительный отпуск за ненормированный режим работы до 14 календарных дней, так как это существенные денежные выплаты в общем суммарном выражении за год и значительные потери рабочего времени.

В ходе мероприятий по обучению персонала необходимо направлять работников на обучение и повышение квалификации для получения навыков и знаний в смежных областях, что позволит привлекать их к совмещению профессий, а также формировать кадровый резерв. Таким образом, будет обеспечена возможность карьерного роста работников, что является хорошей мотивацией и стимулом больше и усерднее работать.

Удовлетворенность персонала необходимо повышать за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации, особое внимание нужно уделить нематериальному стимулированию труда поощрениями;

- персональная похвала;
- проведение корпоративных мероприятий;

- вознаграждение свободным временем;
- поддержание сложившихся традиций;
- внимание, одобрение и объективная оценки со стороны руководства.

При рассмотрении необходимых мер по совершенствованию системы мотивации в МКУ «Первомайское» необходимо понимание того, что отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров.

Внедрение программы мероприятий по повышению эффективностью труда персонала МКУ «Первомайское» возможно будет сопровождаться сопротивлением персонала к изменениям, поэтому потребуются постоянная координация, анализ полученных промежуточных результатов и контроль за выполнением предусмотренных действий. Следует учесть, что при практической реализации данных мероприятий в разработанную программу возможно потребуются внесение корректировок в зависимости от возникших противоречий или потребностей.

### **3.2 Ожидаемый эффект от внедрения предлагаемых мероприятий**

В рамках данной работы предлагаются мероприятия, которые способны обеспечить достижение повышения эффективности труда исследуемого учреждения. Для определения целесообразности внедрения разработанных рекомендаций требуется провести оценку их эффективности.

Так, в первую очередь, предлагается провести оптимизацию штата и исключить должности с дублирующими функциями. Предложенная оптимизация и реструктуризация штатной структуры позволит высвободить денежные средства, за счет которых можно включить в штатное расписание должность начальника отдела организационно-кадровой работы и сформировать отдел (таблица 12).

Таблица 12 – вносимые изменения в штатное расписание

Должность	Количество штатных единиц в действующем штатном расписании	Заработная плата	Примечание
Техник 1 категории	1	40314,93	Исключить, т.к. используется программное обеспечение
Начальник участка	2	59022,37	Исключить 1 ед., т.к. дублируется полностью должность и функциональные обязанности
Ведущий инженер	2	59693,35	Исключить 1 ед., т.к. в должностные обязанности одного из них входит отслеживание отклонений от маршрута, что позволяет делать программное обеспечение
Ведущий юрист-консульт	2	59693,35	Исключить 1 ед., т.к. необходимо разграничить объем работы, уровень ответственности и подчиненности. Должность одного ведущего юрист-консультанта необходимо заменить юрист-консультантом 1 категории
Юрист-консульт 1 категории	-	53443,06	Дополнить 1 шт.ед.
Начальник отдела организационно-кадровой работы	-	63284,38	Дополнить 1 шт.ед.
Итого	-	101996,56	-

Таким образом, планируемый экономический эффект выражается в ежемесячной экономии фонда оплаты труда в размере 101996,56 рублей с учетом сформированного отдела организационно-кадровой работы. Введение в штат отдела, отвечающего за управление персоналом и организацию кадровой работы, будет способствовать более оперативному внедрению программы повышения эффективности труда персонала по каждому направлению, так как именно эти работники в первую очередь будут задействованы при разработке стандартов работ, должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка и других локальных нормативных актов, а также при контроле за выполнением разработанных мероприятий.

Перераспределение должностных обязанностей с рациональным распределением нагрузки во избежание выгорания ценных работников обеспечит необходимый социальный эффект, так как снизит психологическую напряженность в коллективе.

Результатом проведения мероприятий по перераспределению обязанностей среди работников, а также руководителей подразделений, станет:

- формирование зон ответственности,
- четкая организация работы,
- разгрузка работников, которые выполняют дополнительные обязанности по поручению руководителя в силу их ответственности и заинтересованности в работе;
- рациональное использование рабочего времени,
- ликвидация простоев и потерь рабочего времени;
- уменьшение выплат сверхурочных;
- исключение конфликтов;
- улучшение психологического климата.

Предложение объединить наименование должностей водителей по разрядам позволит значительно сократить количество простоев техники, особенно в зимний период, когда уровень жизнеобеспечения населения района особенно зависит от работников данной профессии. Таким образом, обеспечивается социальный эффект данного мероприятия. Экономическая эффективность заключается в существенном уменьшении выплат за привлечение работников к сверхурочным работам. Данный эффект оценить сложно ввиду явной зависимости от погодных условий (особенно от выпадения обильных осадков), однако, можно предположить, что выплаты по сверхурочным удастся снизить как минимум на 40% в сравнении с данными 2023 года (таблица 13).

Таблица 13 – прогноз снижения выплат за сверхурочные работы транспортного цеха

Наименование	2023	Прогноз на 2025	Отклонение
Количество сверхурочных часов	5750	3450	2300
Выплаты сверхурочных, руб.	293 652,86	176 191,72	117 461,14

Экономический эффект позволит сэкономить денежные средства в размере 117461,14 рублей по итогам года. Высвобожденные средства, полученные в результате реализации всех предложенных мероприятий целесообразнее направить на обучение работников, оплату наставничества, премирование работников, проведение корпоративных мероприятий.

Выше рассмотренные меры, повышающие эффективность труда, так же окажут стимулирующий эффект на работников и позволят снизить текучесть кадров. Удастся обеспечить эффективное управление, высокую организованность рабочих процессов, дисциплину труда, стабилизацию психологической атмосферы внутри коллектива, работники будут чувствовать причастность к учреждению, повысится мотивация к труду. Осознание того, что нагрузка распределена равномерно и работники имеют реальное представление об общем объёме задач, гарантирует продуктивность их работы. Справедливая оплата труда усилит желание работников добросовестно исполнять свои обязанности и повышать уровень профессионализма. Таким образом, в результате принятия мер по повышению эффективности труда будут достигнуты экономический и социальный эффекты.

## Заключение

Эффективность труда – это показатель, характеризующий результативность труда персонала и степень использования трудовых ресурсов для достижения целей и задач организации.

В настоящее время актуальной проблемой является повышения эффективности и качества труда работников муниципальных учреждений в области коммунального хозяйства, так как их деятельность направлена на решение вопросов жизнеобеспечения, от результатов которой зависит уровень и качество жизни населения.

В рамках выпускной квалификационной работы была исследована эффективность труда персонала МКУ города Новосибирска «Первомайское». Серьезной проблемой данного учреждения, да и многих бюджетных организаций, является недостаток лимитов бюджетных ассигнований, необходимых на увеличение заработной платы, улучшение условий труда работников, развитие материально-технической базы учреждения, обеспечение всех работников спецодеждой и средствами индивидуальной защиты. Однако, даже в сложившейся экономической ситуации необходимо выявлять возможные направления совершенствования и разрабатывать конкретные мероприятия по повышению эффективности труда персонала.

Во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика исследуемого учреждения, проведен подробный анализ эффективности трудовой деятельности, выявлены препятствия для достижения необходимых результатов работы, а также обнаружены резервы повышения эффективности труда.

В связи с выявленной нерациональной организацией трудовых процессов, неравномерным распределением нагрузки и обязанностей среди работников, а также отсутствием своевременного пересмотра стандартов выполнения работ, то, в первую очередь, предлагается провести оптимизацию штата (исключить должности с дублирующими функциями),

реструктуризацию и перераспределение должностных обязанностей с рациональным распределением нагрузки, что поможет снизить психологическую напряженность в коллективе. Оптимально составленная организационная структура учреждения поможет работникам максимально реализовывать свой трудовой потенциал и достичь лучших результатов, что обеспечит необходимый социальный эффект.

Ожидаемый экономический эффект от оптимизации штата выражается в ежемесячной экономии фонда оплаты труда в размере 101 996,56 рублей с учетом сформированного отдела организационно-кадровой работы. Введение в штат отдела, отвечающего за управление персоналом и организацию кадровой работы, будет способствовать более оперативному внедрению программы повышения эффективности труда персонала.

Предложение объединить наименование должностей водителей по разрядам позволит значительно сократить количество простоев техники, особенно в зимний период, когда уровень жизнеобеспечения населения района особенно зависит от работников данной профессии. Таким образом, обеспечивается социальный эффект данного мероприятия.

Экономическая эффективность заключается в существенном уменьшении выплат за привлечение работников к сверхурочным работам, что позволит сэкономить денежные средства в размере 117 461,14 рублей по итогам года. Высвобожденные средства, полученные в результате реализации всех предложенных мероприятий целесообразнее направить на обучение работников, оплату наставничества, премирование работников, проведение корпоративных мероприятий.

Выше рассмотренные меры, повышающие эффективность труда, так же окажут стимулирующий эффект на работников и позволят снизить текучесть кадров. Удастся обеспечить эффективное управление, высокую организованность рабочих процессов, дисциплину труда, стабилизацию психологической атмосферы внутри коллектива, работники будут чувствовать причастность к учреждению, повысится мотивация к труду.

Практическое применение программы повышения эффективности труда позволит обеспечить «предоставление тех общественных услуг, которые отвечают требованиям граждан; способствует направлению бюджетных средств на социально-необходимые и экономически обоснованные расходы, повышает обоснованность принимаемых управленческих решений и ответственность должностных лиц» [23].

Таким образом, благодаря внедрению предложенных мероприятий, будут реализованы выявленные резервы и значительно повысится эффективность труда персонала учреждения, что является важным условием для достижения поставленных целей и конечных результатов, и позволит МКУ «Первомайское» еще лучше поддерживать порядок и безопасность дорог Первомайского района города Новосибирска.

## Список используемой литературы

1. Алиев, И.М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 521 с.
2. Армстронг, М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: практическое руководство / М. Армстронг, А. Бэрн. - Москва : Альпина Паблишер, 2017. - 248 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
4. Бабосов, Е. М. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. — Минск : ТетраСистемс, 2012. — 288 с.
5. Буторин М.В. Основы управления персоналом: учебник для вузов / М.В. Буторин. – М.: КНОРУС, 2019. – 192 с.
6. Бороздин Д. Первомайский район назвали лучшим по уборке снега в Новосибирске, электронная версия журнала «Царьград», 2021 URL: [https://nsk.tsargrad.tv/news/pervomajskij-rajon-nazvali-luchshim-po-uborke-snega-v-novosibirske\\_449031](https://nsk.tsargrad.tv/news/pervomajskij-rajon-nazvali-luchshim-po-uborke-snega-v-novosibirske_449031)
7. Войтов, А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки: монография / А.Г. Войтов. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 230 с.
8. Гейхман, В.Л. Трудовое право: учебник для вузов / В.Л. Гейхман, И.К. Дмитриева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 432 с.
9. Егорова Е.А., Золотарева О.А., Кучмаева О.В. Экономика и социология труда : учебное пособие. С. 250 — 251.
10. Егоршин А.П. Основы организации труда / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2014, 384 с.

11. Жакупова М.Г. Мотивация и удовлетворенность работой как фактор эффективного функционирования организации//Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-udovletvorennost-rabotoy-kak-faktor-effektivnogo-funktsionirovaniya-organizatsii>
12. Информация федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека от 28 июня 2022 года «О рекомендациях для работающих в условиях повышенных температур воздуха», <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=448871>
13. А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; учебник под ред. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 524 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 695 с.
15. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И.А. Эсаулова ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 427 с.
16. Косенко Д. Почему этот район чистят от снега лучше, чем основной Новосибирск (смотрите и завидуйте) //Дороги и транспортобзор,2021, URL: <https://ngs.ru/text/transport/2021/11/19/70258562>
17. Кузьминов, А.В. Современные проблемы управления персоналом: учебно-методическое пособие / А.В. Кузьминов. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. — 48 с.
18. Леонидова, Г.В. Заработная плата и эффективность труда: взгляд социолога / Г.В. Леонидова, А.В. Попов. - Вологда : ИСЭРТ РАН, 2015. - 50 с.
19. Литвинова О.И. Эффективность труда преподавателей высших учебных заведений как фактор роста конкурентоспособности вуза: автореф. канд. экон. наук: 08.00.05 / О. И. Литвинова; «НИИ труда и социального страхования» Минтруда и соцзащиты РФ. – Москва, 2012. – 28 с.

20. Максимова Е.С., Глашкина В.С. Управление человеческими ресурсами // Форум молодых ученых. 2022. № 4 (68). С. 223-226.
21. Маслова В.М. Экономика и социология труда: учебник / В.М. Маслова. – М., Юрайт. 2015. 540 с.
22. Мочалова О. Мэрия объединила две дорожные организации// Инфопро54. Новости Новосибирска. Новости Сибири., 2023, URL: <https://infopro54.ru/news/meriya-obedinila-dve-dorozhnye-organizacii-v-pervomajke/>
23. Нагимова А.М. Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения. – Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. – 188 с.
24. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учебник для вузов / Е.П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2019. – 226 с.
25. Поздеева, Н.Р. Повышение эффективности работы предприятия на основе совершенствования управления трудовым потенциалом / Н.Р. Поздеева, Д.В. Хакимова. Интернет-журнал «Науковедение». - 2014. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/487766>
26. Постановление мэрии города Новосибирска от 15 февраля 2011 г. N 1300 «О порядке создания, реорганизации и ликвидации муниципальных учреждений города Новосибирска» URL: <https://docs.cntd.ru/document/5440336>
27. Приказ Федеральной службы по труду и занятости от 11 ноября 2022 г. N 253 «Об утверждении руководства по соблюдению обязательных требований трудового законодательства» URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=444488>
28. Серов, В. М. Экономика строительно-монтажных организаций : учебник / В.М. Серов, Е.А. Богомолова, Н.А. Моисеенко ; под общ. ред. В.М. Серова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 272 с.
29. Тараненко, О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

30. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024)
31. Чиликина, И.А. Основы управления персоналом: курс лекций / И.А. Чиликина. — Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 76 с.
32. Шапиро, С.А., Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / С.А. Шапиро. — Москва : КноРус, 2023. — 347 с.
33. Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д. [и др.] Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» /; под редакцией П.Э. Шлендер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.
34. Электронная версия газеты «Родные берега»: названы самые проблемные по уборке дорог районы Новосибирска, 2023, URL: <https://rberega.info/archives/94211>
35. Электронная версия журнала «директор по персоналу»: как показатели эффективности труда влияют на экономику организации, 2020, URL: <https://www.hr-director.ru/article/66732-qqq-17-m6-pokazateli-effektivnosti-truda>
36. Электронная лента новостей: в Первомайском районе приступили к асфальтированию самого протяженного объекта нацпроекта, 2024, URL: <https://tomsk-news.net/society/2024/07/12/131855.html>