

Управление персоналом

Пример решения ситуационной задачи

Критический анализ системы мотивации в МУП «Горводоканал» г. Новосибирска.

Рассмотрим систему стимулирования персонала, существующую на МУП «Горводоканал» г. Новосибирска. Одной из отличительных черт МУП «Горводоканал» г. Новосибирска как работодателя является развитая система материального стимулирования работников. Это обусловлено спецификой работы на предприятии, включающей для рабочих занятость во вредных условиях, работу в ночное время, необходимость постоянного поддержания и повышения уровня специфических знаний, и высокую загруженность специалистов и руководителей.

Действующая система предполагает трехкомпонентное стимулирование труда с большим количеством неденежных привилегий, поскольку исключительно денежное стимулирование не формирует у сотрудников приверженности предприятию и его целям.

Следует заметить, что социальный пакет предприятия достаточно широк, однако большая его часть обусловлена спецификой работы на «Водоканале» или является обязательной согласно законодательству РФ. При этом основным фактором, влияющим на доступ к элементам соцпакета работника, является стаж работы на предприятии.

На МУП «Горводоканал» г. Новосибирска существует система расчета заработной платы с применением коэффициента личного вклада (КЛВ), при этом оклад работника является гарантированно выплачиваемой величиной. КЛВ устанавливается на основе данных ежедневного учета повышающих и понижающих факторов. Факторами, снижающими КЛВ, для руководителей и специалистов являются прогул, нарушения трудовой дисциплины,

невыполнение должностных обязанностей, неисполнение плана, несвоевременное предоставление бухгалтерской и статистической отчетности, низкая исполнительская дисциплина. Для рабочих и специалистов предусмотрен отдельный перечень из более чем 40 факторов, оказывающих влияние на их КЛВ.

Далее приступим к анализу системы стимулирования персонала МУП «Горводоканал» г. Новосибирска.

На основании данных коллективного договора на 2012 г., положения об оплате труда работников МУП «Горводоканал» г. Новосибирска и стандарта «Система стимулирования и оплата труда персонала» был проведен SWOT-анализ, результаты которого представлены в следующей таблице:

Таблица 1

**SWOT-анализ системы стимулирования труда работников
МУП «Горводоканал» г. Новосибирска**

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
1. Наличие собственной базы по оказанию ряда медицинских, санаторно-курортных услуг 2. Высокое качество оказываемых медицинских услуг 3. Финансирование из средств бюджета г. Новосибирска 4. Доступность ряда услуг для членов семей работников	1. Малый размер оклада рабочих и молодых специалистов 2. Сложный механизм расчета премий и заработной платы 3. Малое число факторов, повышающих заработную плату 4. Сокращение популярных стимулирующих программ (например, организация отдыха семей сотрудников на Черном море) 5. Приоритет предоставления образовательных услуг руководителям 6. Фактическая недоступность медицинских услуг для специалистов из-за нехватки свободного времени 7. Невысокие условия труда 8. Ориентация соцпакета на сотрудников с большим стажем работы
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
1. Введение доступа к элементам соцпакета, учитывающего личный вклад работника и эффективность его труда 2. Пересмотр перечня факторов, влияющих на КЛВ специалистов	1. Угроза увольнения специалистов по собственному желанию по причинам низкой удовлетворенности условиями и оплатой труда на Предприятии 2. Угроза потери кадров из-за

3. Возможность использования опыта зарубежных организаций в области управления персоналом	отсутствия возможности максимального развития профессиональных качеств
4. Улучшение условий труда	3. Непривлекательность предприятия для молодых работников за счет низкой оплаты труда
5. Увеличение прозрачности системы расчета заработной платы персонала	
6. Разработка более справедливой системы оплаты труда	

Видно, что материальное стимулирование имеет ряд серьезных недостатков, которые значительно снижают конкурентоспособность предприятия на рынке труда. Основной проблемой предприятия является малый размер оплаты труда для рабочих и служащих со стажем работы до 5-10 лет.

Проблема недовольства заработной платой выявляется также при анализе данных исследований удовлетворенности персонала, проводимой на предприятии с 2006 г. Самый низкий балл стабильно выявляется по критерию удовлетворенности оплатой труда, так в 2006 г. лишь 30% работников предприятия оказались довольны своим материальным вознаграждением. К 2012 г. эта цифра составила порядка 53%, что позволяет утверждать, что предприятие предпринимает меры по улучшению существующей системы мотивации, основываясь на данных проводимых исследований. Однако, несмотря на это, недостатками существующей системы остаются:

- несправедливость стимулирования труда;
- сложность схем расчета заработной платы и премий;
- невыигрышное положение оплаты труда на предприятии в сравнении с другими компаниями.

Действительно, в системе расчета переменной части заработной платы преобладают понижающие факторы, что снижает трудовую мотивацию сотрудников. Эта проблема особенно остро стоит для специалистов, поскольку повысить свой заработок они могут, лишь работая по

совместительству или получая дополнительное образование в нерабочее время, однако даже в этом случае их КЛВ повышается не более чем на 0,25. Предприятию следует пересмотреть положение об оплате труда и внести в него большее количество поощряющих факторов.

Также существующая система расчета заработной платы и премий сложна в понимании для рабочих предприятия. Непонимание связи между эффективностью своего труда и получаемой оплатой вызывает у них чувство несправедливости и неудовлетворенности и, таким образом, достаточно сильно демотивирует. Предприятию следовало бы уделить этому вопросу внимание, либо поручая бригадирам разъяснить механизм расчета заработной платы, либо предоставляя брошюры, содержащие наиболее существенные моменты Положения об оплате труда на предприятии.

Также малый размер оплаты труда мог бы быть компенсирован адресными неденежными стимулами. Так, оказание медицинских услуг стабильно является желаемым стимулом, но свыше 60% работников предприятия отметили, что ни разу не воспользовались услугами профилакториев и медицинских центров предприятия из-за высокой занятости в течение рабочей недели. Для разрешения этой проблемы возможно предоставление выходного для получения медицинских услуг или оказание работникам услуг медицинского страхования, чтобы они могли получить необходимую помощь в подходящее время.