

Я. А. Богдан

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ
КУП «ГОРЭЛЕКТРОТРАНСПОРТ»**

На сегодняшний день мотивация труда является основным способом повышения производительности труда и, соответственно, повышения эффективности деятельности предприятия. В данной статье рассматривается система мотивации труда на примере КУП «Горэлектротранспорт». Дается анализ системы мотивации предприятия, оценка эффективности на основании данных за 2014 и 2015 гг., предлагаются направления ее совершенствования.

Эффективно управлять производственно-хозяйственной деятельностью возможно только при условии мотивированного труда персонала предприятия. На предприятии

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНОВА

необходимо создавать такие условия, чтобы работники воспринимали свой труд как осознанную деятельность, являющуюся источником самосовершенствования, основой их профессионального и служебного роста. Здесь огромное значение имеет мотивация труда.

Рассмотрим систему мотивации труда КУП «Горэлектротранспорт» г. Гомеля. Основным видом деятельности предприятия является перевозка пассажиров городским электрическим транспортом. Обеспечение безопасной и комфортабельной перевозки пассажиров – основное направление деятельности коллектива КУП «Горэлектротранспорт» [1].

Основной формой мотивации работников КУП «Горэлектротранспорт» является заработная плата. Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личных способностей и достижений в труде. Существуют различные премии и доплаты.

Минимальной гарантией для работников соответствующих профессионально-квалификационных групп, работающих на предприятии, считаются тарифные ставки и оклады, устанавливаемые Единой тарифной сеткой Республики Беларусь.

Оплата труда работников КУП «Горэлектротранспорт» осуществляется по повременно-премиальной, сдельно-премиальной и сдельной формам оплаты труда. Численность работающих с повременной оплатой труда составляет 1066 чел, или 85,3 % к общей численности персонала предприятия. Сдельные расценки определяются исходя из тарифных ставок (окладов) выполняемых работ с учетом коэффициентов их повышения по технологическим видам работ.

Показатели повышения тарифных ставок (окладов):

- за сложность, характер и ответственность выполняемых работ и трудовых функций до 300 % включительно;
- за участие в разработке и внедрении новейших технологий (до 50 %);
- специалистам, имеющим 1-ю квалификационную категорию, 15 %;
- специалистам, имеющим 2-ю квалификационную категорию, 10 %;
- за применение производной профессии «старший» до 10 % включительно;
- за дни работы с прицепом до 20 % включительно;
- уборщикам территории за специфику труда до 5 %;
- уборщикам помещений, использующих дезинфицирующие средства при выполнении работ, услуг, в том числе уборке туалетов, до 10 % включительно.

Использование фонда оплаты труда по категориям работающих представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Использование фонда оплаты труда по КУП «Горэлектротранспорт» за 2014–2015 гг.

Показатели	2014 г.		2015 г.		Темп роста средней заработной платы, %
	Фонд оплаты, млн. руб.	Средняя зарплата, тыс. руб.	Фонд оплаты, млн. руб.	Средняя зарплата, тыс. руб.	
Всего	93 135,7	6 403,7	95 016,5	6 659,4	104,0
В том числе – ППП	90 551,7	6 480,9	92 298,1	6 733,2	103,9
из него – рабочие	74 142,1	6 490,0	76 618,8	6 720,9	103,6
в том числе:					
– водители троллейбусов	38 822,0	8 216,3	38 814,0	8 458,1	102,9
Служащие	16 409,6	6 442,7	15 679,2	6 823,0	105,9
из них					
– руководители	7 292,1	8 691,4	7 377,1	8 942,0	102,9
– специалисты	6 139,9	5 400,1	5 076,7	5 640,8	104,5
Непроизводственный персонал	2 584,0	4 541,3	2 718,5	4 719,7	103,9

Таким образом, всего фонд заработной платы в 2015 г. увеличился на 1880,8 млн. руб. Среднемесячная заработная плата по предприятию составила за 2014 г. 6403,7 тыс. рублей, за 2015 г. – 6659,4 тыс. рублей, тем самым увеличившись на 4,0 %. Коэффициент соотношения средней заработной платы ИТР и служащих к средней заработной плате рабочих составляет – 0,97.

По состоянию на 1.01.2016 года на предприятии работают 19 бригад рабочих по ежедневному обслуживанию и текущему ремонту подвижного состава, которые охватывают 133 рабочих или 13,4 % от общей численности рабочих основной деятельности. Все бригады работают по единому наряду и распределяют свой приработок по коэффициенту трудового участия.

Очевиден рост средней заработной платы по всем категориям персонала. Наибольшее увеличение составила средняя заработная плата служащих, увеличившись в 2015 г. на 5,9 % по сравнению с 2014 г.

Выплаты социального характера за 2014–2015 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Выплаты социального характера по КУП «Горэлектротранспорт» за 2014–2015 годы, млн. руб.

Статьи расходов	Год		
	2014	2015	Темп роста, %
1	2	3	4
1. Всего выплаты социального характера	3572,9	3306,3	92,5
2. Выплаты социального характера, учитываемые в составе фонда оплаты труда, в том числе:	3384,5	3123,0	92,3
2.1. Материальная помощь к отпуску	1091,5	1305,9	119,6
2.2. Материальная помощь членам ДНД	74,3	272,6	368,5
2.3. Материальная помощь к юбилейным и праздничным датам	101,3	171,0	168,8
2.4. Материальная помощь к профессиональному празднику	355,0	265,4	74,8
2.5. Поощрение к 8 Марта	73,6	77,1	104,8
2.6. Материальная помощь на заготовку овощей	321,8	0	-
2.7. Материальная помощь к Новому году	258,2	184,8	71,6
2.8. Премии и вознаграждения (особо важные задания, за призовые места в городских соревнованиях, по благоустройству и др.)	793,5	529,1	204,9
2.9. Премия по внутрипроизводственному соревнованию	80,6	96,3	119,5
2.10. Персональные надбавки за награждение Почетными знаками, доплата к тарифной ставке за занесение на Доску Почета, общественным инспекторам по охране труда	174,5	126,5	72,5
2.11. Оплата по приказам согласно коллективному договору предприятия	60,2	94,3	156,6
3. Выплаты социального характера, не учитываемые в составе фонда оплаты труда, в том числе:	188,4	183,3	97,3
3.1. Материальная помощь по заявлению в связи с болезнью и тяжелым материальным положением,	113,3	97,9	86,4
3.2. Материальная помощь на погребение	17,0	20,1	118,2
3.4. Материальная помощь в связи с вступлением в брак	7,1	11,3	159,2
3.3. Материальная помощь в связи с рождением ребенка	25,7	32,6	126,8
3.5. Льгота по автотранспортным услугам	25,3	21,4	84,6
4. Выплаты социального характера на 1 работающего, тыс. руб.	2948,0	2780,8	94,3
5. Направлено на уплату отчислений в ФСЗН, млн. руб.	849,2	684,6	80,6

В 2015 г. выплаты социального характера составили – 3123,0 млн. руб., снизились к 2014 г. на 7,7 %, на одного работающего составили 2780,8 тыс. руб., снизились на 5,7 %.

Многим людям очень важно, чтобы их оценили не только деньгами, но и добрым словом. Поэтому кроме материального стимулирования персонала к высокопроизводительному труду на предприятии также применяется нематериальное стимулирование. Так, например, в КУП «Горэлектротранспорт» имеется доска почета, расположенная при входе на предприятия и надлежащим образом оформленная (фото и Ф.И.О. работников, достигших высоких показателей в труде). Также за высокие достижения в труде работникам выдаются грамоты и благодарности.

На сегодняшний день главной задачей любого предприятия является правильная организация заработной платы, способствующая росту производительности труда [10, с. 198]. Поскольку заработная плата является основной формой мотивации труда работников, а производительность труда есть не что иное, как результативность их труда, то при оценке эффективности системы мотивации труда персонала, в первую очередь, нужно оценить эти показатели и их соотношения. Показатели для сравнения роста заработной платы и производительности труда КУП «Горэлектротранспорт» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели для сравнения роста производительности труда и заработной платы КУП «Горэлектротранспорт»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Темп роста 2015/2014 гг., %
Численность персонала, чел.	1 212	1 189	98,1
Фонд заработной платы, млн. руб.	93 135,7	95 016,5	102,0
Средняя заработная плата, тыс. руб.	6 403,7	6 659,4	104,0
Производительность труда, млн. руб.	151,915	153,047	100,7

Опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы обеспечивает снижение себестоимости продукции, увеличение рентабельности и повышение эффективности производства. Поэтому каждое предприятие должно соблюдать принцип опережения роста производительности труда при планировании показателей по труду.

Для определения результатов соотношения в росте производительности труда и средней заработной платы исчисляется коэффициент опережения.

Коэффициент опережения рассчитывается по формуле (1):

$$K_{\text{оп}} = \frac{I_{\text{пр}}}{I_{\text{зп}}}, \quad (1)$$

где $I_{\text{пр}}$ – это индекс производительности труда;

$I_{\text{зп}}$ – это индекс средней заработной платы.

Так, исходя из данных таблицы, индекс производительности труда составил 1,007, а индекс средней заработной платы – 1,04, тогда:

$$K_{\text{оп}} = \frac{1,007}{1,04} = 0,97.$$

Рост производительности труда отстает от роста заработной платы. Идеально, когда рост заработной платы пропорционален росту производительности труда (стимул к повышению производительности труда работников).

Эффективная работа организации возможна в том случае, если темпы роста производительности труда опережают темпы роста средней заработной платы. Следовательно, предприятие имеет неблагоприятную тенденцию опережения роста средней заработной платы (4,0 %) по сравнению с ростом производительности труда (0,7 %).

Зависимость изменения заработной платы от изменения производительности труда характеризуется коэффициентом эластичности заработной платы от производительности труда. Определим коэффициент эластичности по формуле (2):

$$K = \frac{\Delta I_{\text{зп}}}{\Delta I_{\text{пр}}}, \quad (2)$$

пр

где $\Delta I_{\text{зп}}$ и $\Delta I_{\text{пр}}$ – темпы прироста средней заработной платы и производительности труда соответственно.

$$K_{\text{оп}} = \frac{0,04}{0,007} = 5,7.$$

Коэффициент эластичности показывает, на сколько процентов увеличилась (уменьшилась) средняя заработная плата с изменением производительности труда на 1%. Так, получили, что коэффициент эластичности равен 5,7, т. е. с увеличением производительности труда на 1 % средняя заработная плата повышается на 5,7 %.

Теперь рассчитаем сумму экономии (-Э) или перерасхода (+Э) ФЗП в связи с изменением соотношения между темпами роста производительности труда и его оплаты.

Для определения суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты, воспользуемся формулой (3):

$$\mathcal{E} = \Phi ЗП \times \frac{I_{\text{зп}} - I_{\text{пр}}}{I_{\text{зп}}}, \quad (3)$$

где $\Phi ЗП_1$ – фонд заработной платы за 2015 год.

$$\mathcal{E} = 95016,5 \times \frac{1,04 - 1,007}{1,04} = 3014,9.$$

Таким образом, за отчетный период наблюдается перерасход фонда заработной платы в связи с изменением соотношения между темпами роста производительности труда и его оплаты на сумму 3014,9 млн. руб. В связи с этим растет себестоимость продукции, снижается прибыль и рентабельность.

Одним из самых распространенных видов материального стимулирования работников к высокопроизводительному труду являются различного рода премии. Так, в целях усиления материальной заинтересованности, поощрения трудового вклада отдельных работников в КУП «Горэлектротранспорт» было разработано Положение о премировании. Для каждого отдела и должности были разработаны условия премирования. Премия за результаты финансово-хозяйственной деятельности уменьшается в случае невыполнения за отчетный период определенных показателей работы, а не выплачивается за следующие упущения в работе:

- грубые нарушения трудовой дисциплины: прогул, появление на работе в нетрезвом состоянии (наркотическом опьянении);
- грубые нарушения охраны труда и безопасного ведения работ;
- создание аварийных ситуаций, хищение материальных ценностей;
- нанесение материального ущерба предприятию; в случае допущения в организации смертельного случая, произошедшего в результате нарушения правил техники

безопасности.

При оценке эффективности нематериального стимулирования целесообразно было бы провести анкетирование среди работников КУП «Горэлектротранспорт», так как

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

количественно ее измерить не представляется возможным. Анонимность анкетирования позволит респондентам быть откровенными и выявить недостатки и достоинства системы мотивации и стимулирования труда персонала на основании их собственного мнения [2, с. 54].

Таким образом, система мотивации труда персонала достаточно эффективна, но наряду с этим имеет проблемы и требует совершенствования. В качестве направления совершенствования можно предложить:

- внедрение бестарифной системы оплаты труда;
- проведение командообразующих тренингов;
- оснащенность рабочего места и его организация с учетом пожеланий работников;
- гибкий график работы без четкой фиксации рабочего времени;
- корпоративный спорт (картинг или танцы, например);
- создание комнаты развлечений или отдыха.

Литература

1 Официальный сайт КУП «Горэлектротранспорт» / КУП «Горэлектротранспорт» [Электронный ресурс]. – Гомель, 2017. – URL: www.get.gomel.by (дата обращения: 07.04.2017).

2 Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом / Ю. А. Лукаш. – М. : Финпресс, 2007. – 157 с.