

Махинова Наталья Викторовна, к.э.н., доцент ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: Статья посвящена актуальным вопросам совершенствования системы мотивации персонала в условиях, когда эта система сформирована и функционирует неэффективно, что обуславливает недостаточный уровень использования кадрового потенциала компании оказывает негативное влияние на деятельности организации и препятствует её развитию. В статье приводятся результаты анализа сложившейся системы мотивации персонала на примере компании ЖКХ муниципального округа. Дана оценка применяемых в компании методов материальной и нематериальной мотивации, определены дальнейшие пути их совершенствования.

Ключевые слова: мотивация персонала, коммунальные услуги, материальное вознаграждение, компенсационные выплаты, качество труда.

Abstract: The article is devoted to topical issues of improving the personnel motivation system in conditions when this system is formed and functions inefficiently, which causes an insufficient level of use of the company's human resources potential has a negative impact on the organization's activities and hinders its development. The article presents the results of the analysis of the existing system of personnel motivation on the example of a municipal housing and communal services company. The assessment of the methods of material and non-material motivation used in the company is given, further ways of their improvement are determined.

Keywords: staff motivation, utilities, material remuneration, compensation

payments, labor quality.

В современных условиях, одним из основных факторов, определяющих как успешность деятельности, так и устойчивость функционирования организаций, является кадровый потенциал и эффективность его использования. При этом ключевым механизмом обеспечения эффективности использования кадрового потенциала компании является система мотивации персонала.

Вопросам формирования и управления системы мотивации персонала посвящено большое число научных работ. В частности, данные вопросы рассматривались в исследованиях таких российских авторов, как Архипова Н.И., Кибанов А.Я., Мансуров Р.Е., Токарева Ю.А., Шубина Н.А. и ряд других исследователей [1; 3; 4; 5; 7]. Несмотря на огромное число исследований, посвященных вопросам формирования и совершенствования системы мотивации персонала, данная тема продолжает оставаться не полностью исследованной до настоящего времени, не теряя свою актуальность.

Целью настоящего исследования является оценка эффективности системы мотивации персонала МУП «ЖКХ» и выработка на основании результатов исследования рекомендаций, направленных на совершенствование данной системы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности внедрения выработанных в рамках настоящей работы рекомендаций для повышения эффективности деятельности МУП «ЖКХ», посредством совершенствования системы мотивации персонала.

В настоящее время МУП «ЖКХ» является одним из ключевых предприятий в сфере ЖКХ на территории муниципального района. В управлении МУП «ЖКХ» находится более 60 многоквартирных домов. Данная компания не является успешным предприятием, и основные финансовые показатели свидетельствуют не только об отсутствии положительной динамики в развитии предприятия, но и об ухудшения его положения.

Система материальной мотивации персонала МУП «ЖКХ» структурно

включает в себя две подсистемы:

- подсистему материальной денежной мотивации;
- подсистему материальной неденежной мотивации.

Следует отметить, что система материального стимулирования может быть эффективной только при условии, что общий уровень заработной платы является конкурентоспособным и обеспечивает удовлетворение потребностей сотрудников. При этом, в первую очередь играет роль даже не размер заработной платы в абсолютных показателях, а восприятие её уровня сотрудниками. Поэтому в рамках настоящего исследования был проведен опрос среди сотрудников компании. Всего было опрошено 25 сотрудников. Сотрудникам предложили оценить уровень своей заработной платы по следующей шкале:

- 4 балла - очень высокий уровень;
- 3 балла - достойным уровнем;
- 2 балла - допустимый (удовлетворительный) уровень;
- 1 балл - низкий уровень;
- 0 баллов - неудовлетворительный уровень.

Согласно результатам опроса, преобладающая часть, как рабочих, так и специалистов МУП «ЖКХ» оценила уровень своей заработной платы на 3 балла, то есть, по их мнению, у них достойная заработная плата. При этом некоторые сотрудники её уровень оценили даже как высокий, и лишь некоторые – как допустимый уровень. Таким образом, результаты проведенного социологического исследования свидетельствуют, что в настоящее время уровень заработной платы, выплачиваемой сотрудникам МУП «ЖКХ», является достаточным для обеспечения высокой эффективности подсистемы материальной денежной мотивации персонала.

В настоящее время в МУП «ЖКХ» для оплаты труда сотрудников применяется только одна система оплаты труда – повременная премиальная. В структуре заработной платы, выплачиваемой сотрудникам, можно выделить три основных составляющих:

- основное вознаграждение;

- компенсационные доплаты;
- стимулирующие выплаты.

Почти 66% заработной платы сотрудников компании составляет основное вознаграждение, которое представляет собой начисления за фактически отработанное время, исходя из окладов, установленных штатным расписанием. Это обстоятельство определяет определенную социальную защищенность сотрудников. Компенсационные доплаты не играют существенной роли в структуре заработной платы сотрудников, так как их удельный вес даже у рабочих составляет только 1,9% от среднего размера заработной платы. А у специалистов и руководителей еще меньше – 0,5% и 0,1% соответственно.

Стимулирующие выплаты, напротив, играют существенную роль в структуре заработной платы сотрудников компании, так как на них в среднем приходится более 30% общей суммы заработной платы в зависимости от категории персонала. Это обуславливает наличие у системы оплаты труда в МУП «ЖКХ» существенного мотивационного потенциала.

Средние размеры стимулирующих выплат сотрудникам МУП «ЖКХ» по данным за 2022 год представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Средние размеры стимулирующих выплат сотрудникам МУП «ЖКХ» по данным за 2022 год (составлено автором)

Тип выплаты	Руководители	Специалисты	Рабочие
Доплата за профессионализм	6752	5541	5501
Единовременная премия	352	235	351
Ежемесячная премия	8381	6321	6675

Для наглядности на рисунке 1 представлена структура стимулирующих выплат за предыдущий год в процентном соотношении.

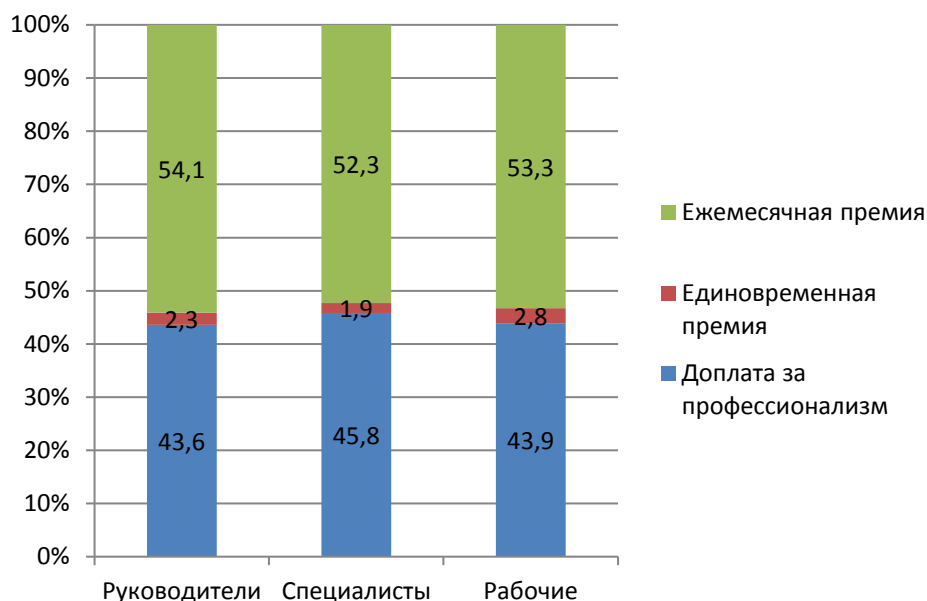


Рисунок 1 – Структура стимулирующих выплат в МУП «ЖКХ» по данным за 2022 год

Размер доплаты за профессионализм может достигать 25% от среднемесячного вознаграждения сотрудника за отчетный год. При установлении размера данной доплаты согласно Положению «Об оплате труда сотрудников МУП «ЖКХ» учитывается:

- выслуга лет (продолжительность работы сотрудника на данном предприятии);
- продолжительность общего трудового стажа в сфере ЖКХ;
- квалификационная категория (если это предусмотрено должностью сотрудника);
- уровень образования сотрудника;
- дисциплинированность сотрудника;
- уровень знаний, умений и навыков сотрудника.

Следует отметить, что все представленные выше факторы характеризуют кадровый потенциал сотрудника, но не имеет какой-либо достаточной связи с качеством, результативностью и эффективностью труда сотрудников. Соответственно, с помощью данной выплаты можно обеспечить мотивацию сотрудников к получению более высокого уровня профессионального образования, разряда, прохождению обучения, направленного на повышение

квалификации сотрудника и соблюдению им дисциплины труда.

Однако данная выплата не оказывает влияние непосредственно на трудовое поведение сотрудника, не обеспечивает мотивированность к повышению результативности и качества своего труда, либо уровня своей трудовой активности. Поэтому в качестве механизма мотивации персонала доплату за профессионализм следует оценить как неэффективную.

Далее был проанализирован порядок и условия начисления ежемесячной премии в МУП «ЖКХ» (таблица 2).

Таблица 2 – Общая характеристика системы ежемесячного премирования в МУП «ЖКХ»
(составлено автором)

Наименование показателя	Категория персонала		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
1. Периодичность выплаты премии	Ежемесячно		
2. База, используемая при расчете ежемесячной премии.	Основное вознаграждение, начисленное за месяц		
3. Предельный уровень ежемесячной премии к базе	До 30%	До 30%	До 30
4. Условия лишения премии	1. Нарушение дисциплины труда 2. Причинение значительного ущерба компании своим действием или бездействием		
5. Показатели, по которым оценивается успешность трудовой деятельности сотрудника и начисляется премия.	1. Своевременность выполнения задач 2. Самостоятельность 3. Успешность деятельности отдела / функциональной зоны 4. Качество труда	1. Своевременность выполнения задач 2. Степень трудовой активности 3. Качество труда	

Оценивая систему ежемесячного премирования, применяемую в МУП «ЖКХ», в первую очередь следует отметить, что в целом она является достаточно распространенной в российской практике. К её достоинствам следует отнести простоту и возможность дифференциации ежемесячной премии в зависимости от статуса сотрудника (занимаемой должности), благодаря

использованию в качестве базы при расчете ежемесячной премии основного вознаграждения. Однако если условия, при которых сотрудники лишаются премии, в локальных нормативных актах определены достаточно четко, то показатели, используемые для оценки качества труда сотрудников, сформулировали обобщенно.

К примеру, в Положении «Об оплате труда сотрудников МУП «ЖКХ» указывается показатель «Степень трудовой активности», но нет каких-либо критериев или шкалы её оценки. С одной стороны, данная ситуация обуславливает наличие значительных рисков влияния на принятие решений, связанных с расчетом ежемесячной премии, субъективных мнений руководителей, либо их личного отношения к отдельным сотрудникам. Соответственно, размер ежемесячной премии может зависеть не от показателей, характеризующих трудовую деятельность сотрудника, а от других факторов, не связанных с качеством, результативностью и эффективностью их труда. С другой стороны, это не позволяет сотрудникам установить причинно-следственную связь между размером их ежемесячной премии и показателями своего труда, что является ключевым условием для повышения мотивации сотрудников.

Для подтверждения данной гипотезы в рамках настоящего исследования был проведен еще один опрос сотрудников МУП «ЖКХ». Сотрудникам предложили оценить влияние отдельных факторов на размер своей ежемесячной премии по шкале от 0 баллов до 4 баллов. Где 0 баллов означает, что данный фактор не оказывает никакого влияния на размер премии. А 4 балла - что данный фактор оказывает чрезвычайно сильное влияние на размер премии). Результаты оценки сотрудниками предприятия зависимости размера своей премии от различных факторов представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты оценки сотрудниками предприятия зависимости размера своей премии от различных факторов (составлено автором)

Оцениваемый фактор	Число работников предприятия, оценивших таким образом влияние факторов				
	0 баллов	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла
Лояльность к сотруднику руководителя	0	0	0	6	19
Выслуга лет на предприятии	0	2	3	8	12
Общий стаж в сфере ЖКХ	1	2	7	7	8
Профиль и уровень образования	0	2	10	6	7
Инициативность сотрудника	21	3	1	0	0
Трудовая активность, которую проявляет сотрудник	12	9	3	1	0
Качество труда сотрудника	11	8	4	1	1
Дисциплинированность	0	0	0	1	24
Производительность труда	18	5	2	0	0

Обобщенная оценка влияния данных 9 факторов на уровень ежемесячной премии сотрудников МУП «ЖКХ» представлен на рисунке 2.

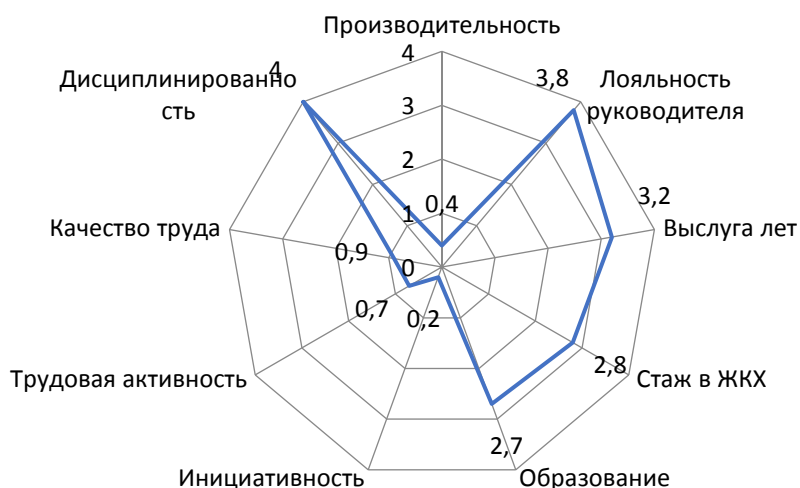


Рисунок 2 – Оценка влияния отдельных факторов на уровень ежемесячной премии сотрудников МУП «ЖКХ», баллы (составлено автором)

В целом, ни размер основного вознаграждения, ни размер обеих ключевых стимулирующих выплат не зависит от эффективности, результативности и

качества труда сотрудников, а, соответственно, они не оказывают влияние на трудовое поведение сотрудников. Таким образом, подсистема материальной денежной мотивации является неэффективной.

Анализируя организацию нематериальной мотивации персонала в МУП «ЖКХ», в первую очередь следует отметить, что кадровая политика предприятия не предусматривает реализацию данного направления кадровой работы. Ведь ни один локальный нормативный акт МУП «ЖКХ» не то, что не регламентирует организацию нематериальной мотивации, но это понятие в них даже не упоминается. Но, в тоже время, существует высокая вероятность, что в МУП при управлении персоналом и выстраивании кадровой политики применяются в той или иной мере отдельные методы нематериальной мотивации.

Для установления, какие именно методы нематериальной мотивации и насколько интенсивно применяются в МУП «ЖКХ», было проведено еще одно социологическое исследование. Обобщенные результаты этого исследования приведены на рисунке 3.

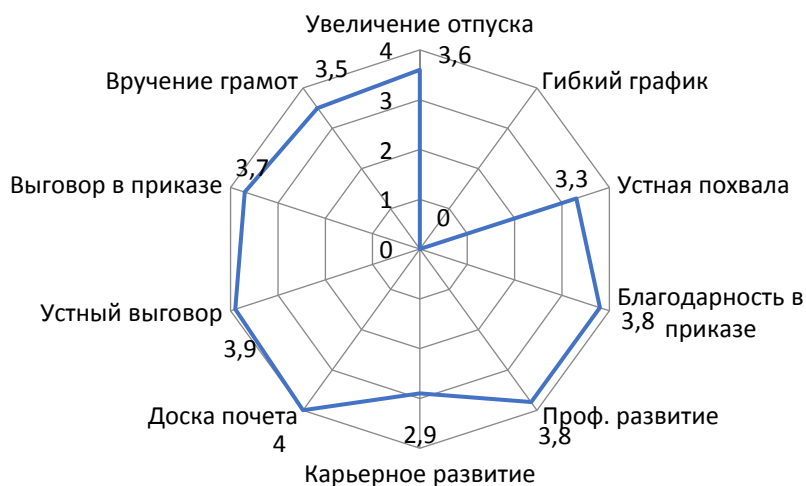


Рисунок 3 – Обобщенная оценка руководителями предприятия интенсивности использования отдельных методов нематериальной мотивации, баллы (составлено автором)

Согласно данным, приведенным на рисунке 3, в настоящее время в МУП «ЖКХ» из всего представленного спектра методов нематериальной мотивации

персонала активно используется практически все методы, за исключением предоставления сотрудникам гибкого графика. Однако, применение этого метода обуславливаются сложностями в организации труда сотрудников сфере ЖКХ. В целом, подсистема нематериальной мотивации на предприятии, с одной стороны, характеризуется широким спектром применяемых методов, а с другой стороны, наличием зависимости факта предоставления благ от результативности и качества труда сотрудников. Учитывая все вышеизложенное, в целом систему нематериальной мотивации в МУП «ЖКХ» следует оценить как достаточно эффективную.

Для совершенствования системы мотивации персонала МУП «ЖКХ» в рамках настоящего исследования было предложено два направления, реализация которых позволит обеспечить устранение основных недостатков системы мотивации персонала (рисунок 4).

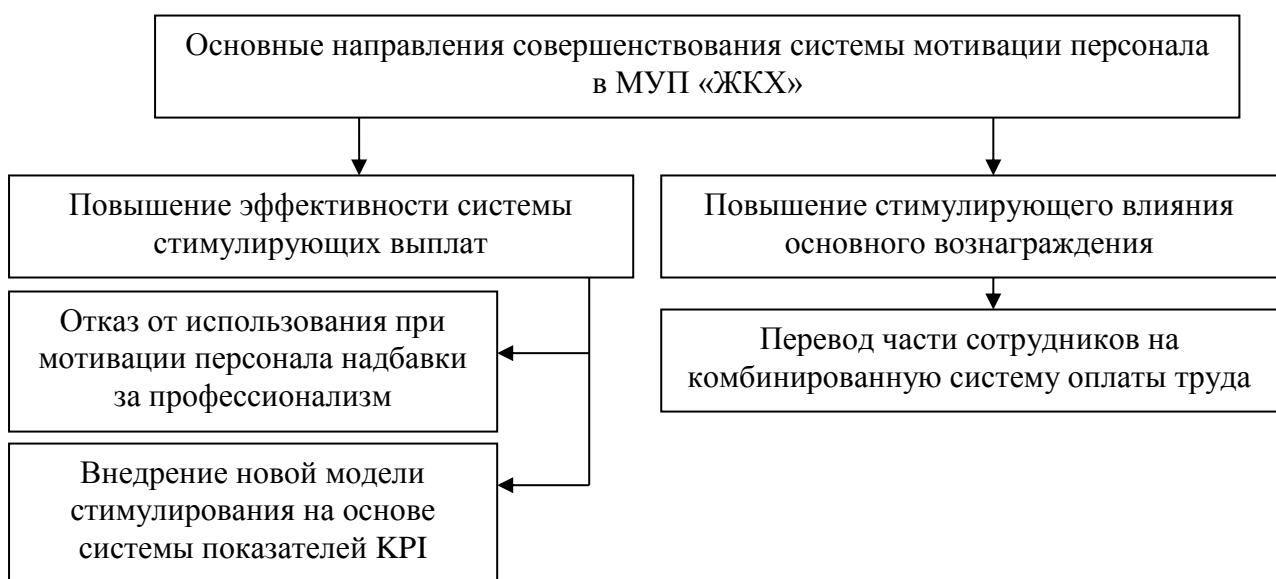


Рисунок 4 – Основные направления совершенствования системы мотивации персонала в МУП «ЖКХ»

В первую очередь, совершенствование системы мотивации персонала будет предполагать повышение эффективности системы стимулирующих выплат, так как именно они являются ядром мотивационной системы. Данное направление в свою очередь будет предусматривать реализацию двух

рекомендаций:

- отказ от использования при мотивации персонала надбавки за профессионализм;

- внедрение новой модели стимулирования на основе системы показателей КРІ.

Реализация предлагаемых мероприятий будет способствовать росту мотивации персонала к повышению производительности, результативности и качества своего труда.

Библиографический список:

1. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М.: Проспект, 2018. – 161 с.

2. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.

3. Кибанов, А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.

4. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.

5. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев – Шадринск: Издательство ШГПУ, 2021. – 216 с.

6. Шакиров, И. М. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами / И. М. Шакиров. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/76369.htm>. (дата обращения 01.06.2023).

7. Шубина, Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://sibac.info/archive/economy/8\(23\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/8(23).pdf) (дата обращения

08.06.2023).