

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления мотивацией персонала на
предприятии (на примере МУП «Полигон» МО ГО «Воркута»)»

Студент

А.М. Рясный

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.М. Шевлякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Рясный А.М.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере МУП «Полигон» МО ГО «Воркута»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.М. Шевлякова

Цель исследования - разработка предложений по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии.

Объект исследования – МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».

Предмет исследования – совершенствование управления мотивацией персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».

Методы исследования - диалектический метод научного познания, общенаучные методы и приемы: научная абстракция, сравнение, изучение нормативно-правовой базы и научных статей, методы анализа и синтеза экономической информации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: МУП «Полигон» необходим пересмотр тарифов на утилизацию мусора. Это позволит предприятию приобрести новую технику, применять новые технологии, что в сочетании с денежной мотивацией работников обязательно приведет к росту производительности труда и в целом эффективности производства.

Практическая значимость работы заключается в том, что сделанные в работе предложения могут быть использованы руководителями, специалистами предприятия для совершенствования управления мотивацией персонала МУП «Полигон».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 26 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 15, рисунков – 7.

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы управления мотивацией персонала предприятия.....	7
1.1. Понятие и сущность мотивации персонала	7
1.2. Управление мотивацией и стимулированием персонала	13
2. Анализ мотивации персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута»	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика МУП «Полигон»	22
2.2. Оценка мотивации персонала МУП «Полигон».....	31
3. Разработка предложений по совершенствованию управления мотивацией персонала МУП «Полигон».....	40
3.1. Предложения по совершенствованию управления мотивацией персонала...	40
3.2. Оценка предложений по совершенствованию управления мотивацией персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».....	43
Заключение.....	54
Библиографический список.....	58
Приложения.....	61

Введение

Мотивация трудовой деятельности работников на современном предприятии служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала. С помощью мотивации руководитель может воздействовать на добросовестность персонала, его усилия, старание. Мотивация пробуждает потенциал человека, развитие его способностей.

Управленческому персоналу важно знать логику процесса мотивации как одну из функций менеджмента. Руководители должны постоянно искать возможность улучшения работы и совершенствования мотивации людей, работающих с ними, должны оценивать, согласуются ли мотивы сотрудников с целями предприятия. Сегодня для большинства россиян труд необходим для удовлетворения потребительских нужд работника и его семьи, поэтому многие факторы мотивации еще недостаточно исследованы.

Руководитель современного предприятия должен управлять трудовой мотивацией подчиненных, для чего необходимо анализировать её и искать пути ее совершенствования. Чтобы иметь достоверную информацию о коллективе, с ним следует устанавливать обратную связь. Эффективность функционирования предприятия достигается через понимание побудительных мотивов человека к трудовой деятельности. Этим обусловлена актуальность настоящей работы.

Цель бакалаврской работы - разработка предложений по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии.

Поставленная цель решается через выполнение следующих задач:

- углубление знаний по вопросам управления мотивацией персонала на предприятии;
- выполнение анализа деятельности МУП «Полигон» МО ГО «Воркута»;
- разработка предложений по совершенствованию управления мотивацией персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».

Объект исследования бакалаврской работы - МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».

Предмет исследования - процесс управления мотивацией персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».

Исследования, проводимые в рыночной экономике России, свидетельствуют, о том, что при повышении значения вознаграждений сотрудников, усиливается мотивация персонала российских предприятий, растёт удовлетворенность работой, однако эти процессы пока неустойчивы, что характерно для развивающихся экономик всех стран. Поэтому управление мотивацией должно отражать специфику изменяющейся российской экономики и своевременно реагировать на происходящие изменения. Следует отметить, что если в других странах изменения в экономике происходили в течение продолжительного периода времени, то России пришлось многое изменить за короткий промежуток времени, в связи с чем система мотивации отстала от происходящих в экономике изменений.

В основу исследования данной бакалаврской работы положен диалектический метод научного познания. Также в процессе выполнения работы применялись такие общенаучные методы и приемы как научная абстракция, сравнение, изучение нормативно-правовой базы и научных статей, методы анализа и синтеза экономической информации.

Для написания бакалаврской работы использовались следующие категории источников:

- национальные и международные нормативно-правовые акты: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, федеральные и региональные законы, инструкции и комментарии, инструкции о составе фонда заработной платы, о численности работников и использовании рабочего времени;
- официальные статистические материалы;
- учебная литература, монографии, статьи, Интернет-ресурсы;
- бухгалтерская и статистическая отчетность, внутрифирменная документация, Устав, другие документы МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные предложения по совершенствованию управления мотивацией персонала могут использоваться управленческим персоналом и специалистами МУП «Полигон», а также работниками Управления городского хозяйства и благоустройства администрации МО ГО «Воркута».

Состав выполненной бакалаврской работы: введение, три главы, заключение, библиографический список из 26 источников и 3 приложений. Объем работы без приложений – 60 страниц, в том числе 15 таблиц, 7 рисунков.

1. Теоретические основы управления мотивацией персонала предприятия

1.1. Понятие и сущность мотивации персонала

Персонал предприятия – это коллектив работников, имеющий структуру, отражающую уровень производства и соответствующую установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Персонал предприятия – это физические лица, состоящие с предприятием, как юридическим лицом, в договорных отношениях найма. Если, говоря о персонале, подразумевают весь состав работающих по найму (постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников), то под кадрами предприятия понимается основной квалифицированный состав работников предприятия.

Понятие «трудовые ресурсы» предприятия характеризует ее потенциальную рабочую силу как часть трудовых ресурсов страны. Понятие «человеческие ресурсы» имеет более широкий смысл, так как отражает активную роль человека в экономике, признание экономической целесообразности вложений предприятия в развитие работников. ведь от эффективности использования персонала во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Устойчивость экономической системы страны, где каждый хозяйственный субъект действует самостоятельно, обеспечивается государственным регулированием. Основным законом, на базе которого осуществляется государственное регулирование экономики, является Гражданский кодекс РФ [2]. Главный законодательный документ по труду – Конституция РФ [1]. В этом документе определено право каждого человека на свободное использование своих способностей и имущества для любой деятельности, не запрещенной законом [1, ст. 34]. Статья 37 [1] подчеркивает

свободу труда, право распоряжаться трудовыми навыками, выбирать род деятельности и профессию.

Конституция РФ гарантирует каждому работнику оплату труда, не ниже установленного Федеральным законом минимального размера. Минимальный размер оплаты труда – это социальный стандарт, он периодически пересматривается путем принятия соответствующего Федерального закона.

В соответствии с Конституцией РФ регулирование трудовых отношений осуществляется трудовым законодательством. Цели трудового законодательства: установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.

Основной сборник законодательных актов о труде – Трудовой кодекс РФ [4]. Он содержит 6 частей, 14 разделов, 424 статьи, в том числе раздел VI «Оплата и нормирование труда». К нормативно-правовым актам, регулирующим отношения на рынке труда, относятся федеральные законы, инструкции и комментарии.

Работодатель имеет право принимать локальные нормативные акты (коллективный договор, соглашения) по трудовому праву в пределах своей компетенции [4, ст.8].

Эффективность любого предприятия, достижение его цели, зависит от работы каждого сотрудника. В то же время между личными интересами работников и общими интересами предприятия возможны противоречия и устранение противоречий – главная задача управления.

Управление предприятием осуществляется через функции управления, которые связаны между собой. Для того, чтобы организовать деятельность успешно работающего предприятия, необходимо системно использовать функции управления. По мнению Латфуллина Г. «Мотивация как функция управления – это составная часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение; ожидаемым

результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации» [16, стр. 175].

Функции управления различны и многообразны, они проявляются одинаково в управлении как организацией, так и предприятием любой сферы деятельности. Это планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

Функция управления «планирование» - это начальная стадия всего процесса управления. Используя эту функцию, менеджеры лучше справляются с неопределенностью, более уверенно на нее реагируют. Планирование различают трех видов: стратегическое или перспективное; среднесрочное и текущее. Например, план по социальному развитию коллектива организации включает изучение и улучшение условий труда персонала, анализ и совершенствование системы оплаты труда, изучение и улучшение жилищных условий сотрудников, определение норм поведения сотрудников. Также в планирование включают определение миссии и целей хозяйствующего субъекта.

Для выполнения планов, целей и задач, на предприятии формируют управляющую и управляемую подсистемы. Между ними устанавливают связи, устанавливают информационные каналы, разрабатывают организационную структуру управления предприятием, устанавливают режим работы сотрудников.

Главная задача функции «координация» обеспечивать согласованную работу всех звеньев предприятия. Для этого между ними устанавливаются коммуникации. Деятельность предприятия координируют через согласование рабочих планов и графиков, увязку работы между исполнителями. Также функция координации реализуется через совещания и личные контакты между руководителями.

Контроль – это проверка выполнения поставленных задач. При реализации этой функции управления сопоставляют намеченные цели и достигнутые результаты, в случае необходимости проводят корректировки.

Функция контроля обеспечивает единство решений и их исполнение, достижение поставленных задач, способствует предупреждению ошибок и недоработок.

Каждая управленческая функция движима другой. Например, информация, полученная в процессе контроля, может использоваться на этапе планирования, организации и мотивации сотрудников.

Связующими функциями управления являются принятие решений и коммуникация. Принятие решений – это необходимость выбирать из нескольких альтернативных возможностей. Коммуникация – это процесс обмена информацией, которая передается для того, чтобы руководители могли принимать необходимые решения и для того, чтобы эти решения могли выполняться.

Мотивация – процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Латфуллин Г. дает такое определение: «Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах» [16, стр. 175].

Основные теории мотивации можно разделить на две большие группы – теории содержания мотивации и теории процесса мотивации. Теории содержания мотивации концентрируются на выявлении и анализе содержания факторов мотивации. Теории процесса мотивации исследуют динамику взаимодействия различных мотивов, как иницируется и направляется поведение человека (таблица 1).

В таблице 1 приведены наиболее известные теории содержания мотивации: теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу; теория ERG, разработанная К. Альдерфером; теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда и теория двух факторов Ф. Герцберга. Самая известная из перечисленных теорий – теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Таблица 1- Сущность понятия мотивации в трактовке разных авторов

Автор	Определение	Источник
Теории содержания мотивации		
Маслоу А.	Мотивация работника – это функция удовлетворения иерархии потребностей. («пирамида» Маслоу)	10, стр.33
К. Альдерфер (теория ERG)	Существует два вида мотивации: 1) Хроническая мотивация - работник постоянно возвращается к удовлетворению определенной потребности. 2) Эпизодическая мотивация работник проявляет кратковременный интерес к удовлетворению определенной потребности.	10, стр.39
Д. Мак-Клеланд Теория приобретенных потребностей	Мотивация работника связана с влиянием на поведение человека трех потребностей высшего уровня: соучастия, достижения и властвования.	10, стр.40
Ф. Герцберг. Теория двух факторов	Мотивация работника основана на создании благоприятной среды посредством гигиенических факторов (политика компании, условия труда, зарплата, статус) и создания удовлетворенности работников посредством мотиваторов (самореализация, стремление к профессиональному росту)	10, стр.43
. Теории процесса мотивации		
В. Врум. Теория ожидания	В основе мотивации лежат понятия: ожидания (О), инструментальности (И), валентности (В), результат, связанные в формулу: $M=F[O*I*V]$. Если один из компонентов равен нулю или отрицателен, то сотрудник будет демотивирован. Система мотивации должна быть выстроена так, чтобы работник понимал, что от него ожидают и мог повышать личную эффективность в уверенности, что это повлечет повышение результата.	10, стр.47
Э. Портер и Э. Лоулер. Теория постановки целей. Комплексная модель.	Мотивация работника формируется только при условии соответствия или превышения уровня вознаграждения ожиданиям сотрудника.	10, стр.51
А. Стейси. Теория равенства.	Мотивация работника связана с определением отношения вознаграждения к затраченным усилиям и последующим соотношением его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.	perviyloc.ru/ /v14831/ntjhbb_
Теория партисипативного управления	Участие в управлении мотивирует работника к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производстве и качестве.	Kucherova.ru/ /kommunik.upr/ /concepciya

В теории процесса мотивации описан сам процесс формирования мотивации и разработаны пути осуществления мотивирования людей на

достижение желаемых результатов. В современном менеджменте действует ряд теорий по процессу мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления.

Самой актуальной можно назвать теорию равенства. Люди хотят получать справедливую оценку своей работе, а справедливость связывается с равенством. Если человек считает, что отношение к нему справедливо, он чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, если какие-то работники получают незаслуженное вознаграждение, то человек чувствует себя обиженным и неудовлетворенным [11, с. 512].

По теории равенства возможны отрицательные реакции человека на состояние неравенства, например:

- человек может снизить интенсивность и качество труда;
- человек может предпринимать попытки увеличить вознаграждение или добиваться уменьшения вознаграждения лиц, с которыми он себя сравнивает;
- человек может покинуть организацию.

Руководители должны учитывать это, должны знать то, что побуждает человека к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, работать над созданием эффективной системы форм и методов управления человеком. Успешное решение любой производственно-хозяйственной задачи на любом уровне управления требует применения руководителем различных методов стимулирования и мотивирования

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека, поэтому мотивация индивидуальна.

Различают внешнюю мотивацию, когда достигнутый человеком результат оценивается окружающими и именно это важно для субъекта и внутреннюю мотивацию, когда результат является внутренним достижением самого человека. Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности.

Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного управления; руководитель поручает работу исполнителю, а

тот ее выполняет. То есть для мотивирования руководителю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это может быть, как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Более сложный процесс - внутреннее мотивирование, которое предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления негативных факторов, например, снижения монотонности труда. Данный тип мотивации требует от менеджера больших усилий, знаний и способностей.

В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация чаще всего определяется содержанием или значимостью самой работы. Если эта работа интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятельности. Наряду с этим существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников

1.2. Управление мотивацией и стимулированием персонала

Управление персоналом – одна из самых сложных задач управления. Вызывать определенные действия работников руководители могут с помощью стимулов, то есть такими рычагами управляющего воздействия, которые позволяют достичь поставленной цели или задачи. Например, чтобы повысить производительность труда на производственном участке, принимают управленческое решение приобрести и внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда. Осуществить это можно только с помощью рабочих данного участка. Однако им требуется стимулирование. К моральному стимулированию можно отнести награды, продвижение по

карьерной лестнице, благодарность начальства. К материальному стимулированию относят повышение зарплаты, премии. Есть еще и не денежные стимулы – это медицинские страховки, предоставление льготных путевок и другие.

При изучении мотивации обычно сосредотачиваются на факторах, которые не только заставляют человека действовать, но и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы (таблица 2).

Таблица 2 - Факторы мотивации работника к труду

Факторы мотивации	Характеристика фактора
Потребности	Это надобность, нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности. Удовлетворяются по-разному. Большинство потребностей возобновляется, они могут менять форму проявления. Потребности часто возникают на физиологическом уровне или спонтанно. Физиологические потребности называются первичными. Вторичные появляются с развитием интеллекта и приобретением жизненного опыта, например, потребность в уважении, успехе, власти.
Интересы	Продукт сознательного анализа потребностей, структурирования, ранжирования, оценки не только с точки зрения собственных желаний, но и общепринятых норм общественной жизни. Сами интересы пассивны, так как для активной деятельности человеку нужно не только хорошо понимать, чего он в действительности хочет, но и знать реальные пути достижения этого. А тогда потребности и интересы превращаются в мотивы поведения
Мотивы	Мотивом называется то, что толкает человека к деятельности, ведя его к утолению конкретных нужд. Мотивы различаются по своему характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Также мотивы труда различаются: по потребностям, по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд; по уровню цены, которую работник готов заплатить за получение необходимых благ. Мотивы к труду формируется до начала трудовой деятельности. Человек усваивает ценности, нормы трудовой морали и этики, что закладывает основы его отношения к труду.
Стимулы	Стимулы исполняют роль рычагов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. Стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагает трудовую деятельность, т. е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда.

Удовлетворив свои желания, человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности или продолжает искать новые возможности. Потребности человека могут и повторяться.

На мотивационную структуру влияют многие обстоятельства, в том числе ценностные ориентации личности, ее характер, должность, статус, квалификация.

Например, пожилые люди придают большое значение гарантиям занятости, уважению; образованные работники, сотрудники с высоким служебным положением и имеющие высокие заработки руководствуются внутренними факторами мотивации.

Особая мотивация у предпринимателей: для них важна независимость, возможность решать сложные проблемы, добиваться успеха, всеобщего признания, даже если в работе присутствует риск. Наемные менеджеры стремятся уйти от риска, для них основное – продвинуться по службе, приобрести высокий статус, власть над людьми.

Один и тот же мотив может по-разному действовать на поведение разных людей. Например, свободное время очень важный мотив для творческих людей, для тех, кто совмещает работу с учебой, для семейных людей. С улучшением благосостояния привлекательность свободного времени увеличивается.

Если представить мотивацию как процесс, то можно выделить несколько связанных последовательных этапов (рисунок 1).

Отсюда вытекает, что мотивационная структура поведения человека различная. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Соотношение целей, которые ставит перед собой человек, определяет его поведение. Так, в настоящее время для большинства россиян труд необходим для решения главной цели – удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи.

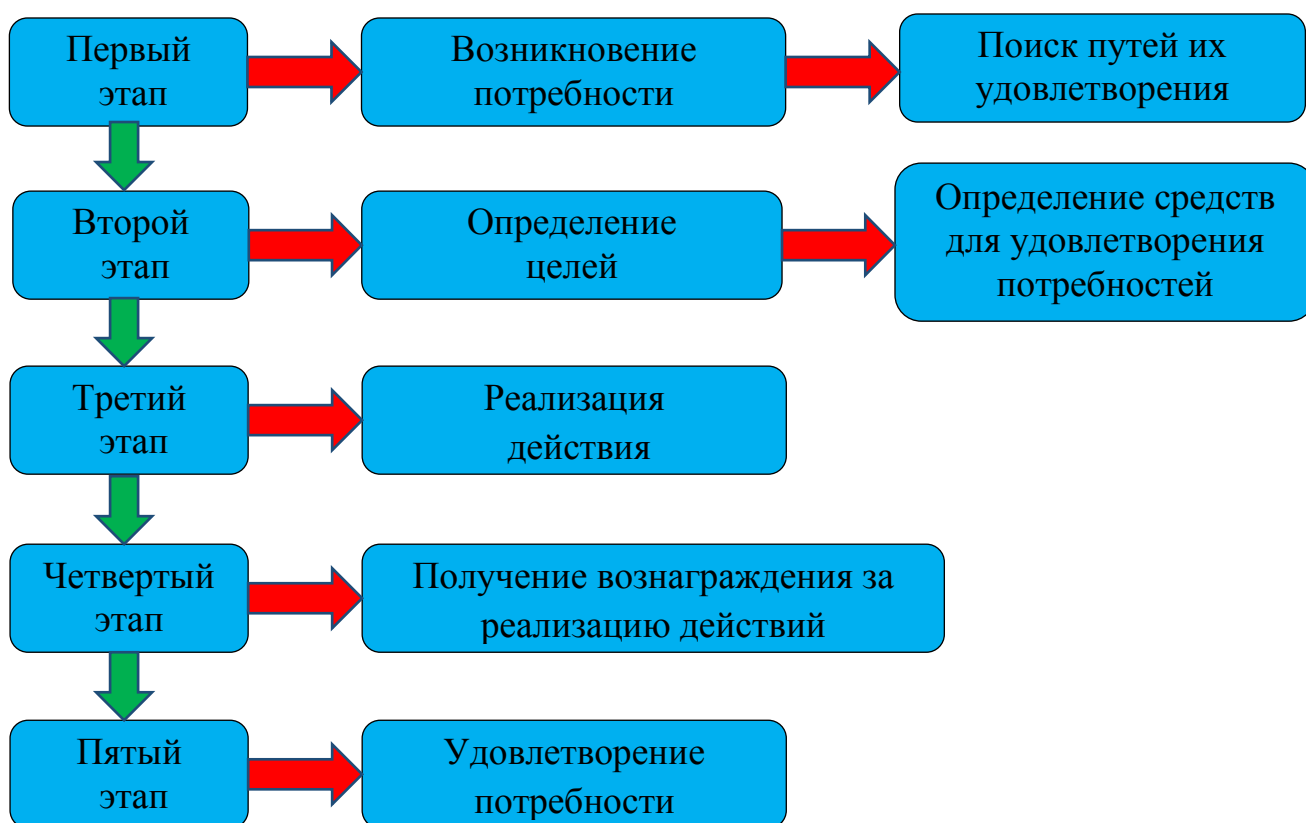


Рисунок 1 – Этапы процесса мотивации

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. При планировании и организации работы персонала каждый руководитель определяет, что конкретно должно выполнить в целом все предприятие и что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если такой выбор обоснован и верен, то всякий руководитель сможет успешно координировать усилия своих сотрудников и оптимально использовать потенциальные возможности каждого работника и всего коллектива в целом. Таким образом, правильное управление мотивацией персонала создает условия не только для успешного достижения общей конечной цели производства, но и для полной трудовой отдачи всех работников, развития их творческой активности.

В рыночных условиях, любого работника, прежде всего, интересуют его личные цели, какие затраты физических и умственных усилий от него потребуются, какими своими свободами он должен пожертвовать во имя общего дела, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может

получить за выполнение работы или услуги. От этого и ряда других факторов зависит как мотивация личного отношения человека работе, так и величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности предприятия. Для эффективного управления важно сочетать личные и общественные мотивы деятельности человека.

Следовательно, механизм мотивации должен стать центральным звеном в системе организации и управления производством на каждом предприятии. Управление мотивацией позволяет найти ответы на многие вопросы: например, чем обусловлено желание человека работать именно на данном предприятии или что следует делать, чтобы люди работали лучше и продуктивнее. Выявить, какие именно мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека, очень непросто.

После постижения логики процесса мотивации, надо эту компетенцию использовать в управлении с наибольшей эффективностью.

Основными функциями мотивации являются: побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения.

Для воздействия на трудовую мотивацию подчиненных, руководитель должен сделать следующее:

- оценить потребности работников, определяющих их рабочее поведение, отношение к работе и к рабочим заданиям;
- определить те факторы, которые влияют на трудовую мотивацию работников, определяя их отношение к работе, степень заинтересованности в конечных результатах и готовность работать с полной отдачей;
- выработать такие меры воздействия, построить такую мотивирующую рабочую среду, которая способствует высокой заинтересованности в конечных результатах, позитивному отношению к выполняемой работе и к предприятию;
- воздействовать на трудовую мотивацию с учетом индивидуальных особенностей работника;
- оценить эффективность выбранных мер воздействия и корректировать их в случае необходимости,

К основным мотивам деятельности человека на предприятии можно отнести мотив достижения успеха, мотив избегания неудач, аффилиация, как стремление быть в обществе других людей, обретение власти. Сегодня использование этих подходов не всегда обеспечивает достижение желаемого результата. Работники современных организаций, предприятий, более образованны и обеспечены, чем в прошлом, менее привязаны к определённому району (есть возможность иметь автомобиль), имеют возможность найти работу, не тратя на это время, например, через Интернет, работать удаленно, неполный рабочий день и другие. Успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанном на анализе, глубоком и всестороннем изучении положения дел на предприятии и мотивационной структурой поведения персонала.

Мотивация персонала на предприятии может осуществляться различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами. Воздействия мотиваторов на разные категории персонала могут быть неодинаковыми: на одних людей лучше действуют одни способы, на других – иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование персонала наиболее эффективно действует на производственных предприятиях, которые изготавливают товары, выполняют работы, оказывают услуги и реализуют их. Мотивация и стимулирование персонала развивают у работников ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность.

На российских предприятиях применяются две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. Мотивация по статусу или рангу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество труда, отношение к работе и

другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности человека в своей организации.

Выбор формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими принципами управления на данном предприятии, сложившимися национальными традициями и корпоративной культуры. На американских фирмах преобладает мотивация по результатам, основанная на развитой системе разделения труда, поточно-массовом производстве и традициях индивидуализма. Для японских компаний характерна ранговая мотивация, соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, хорошим горизонтальным связям между сотрудниками и широкому перечню выполняемых персоналом функций.

В любой системе мотивации персонала должно быть установлено правильное соотношение между вознаграждением и результатом. Вознаграждение – это показатель удовлетворенности, а удовлетворенностью называют результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Применение продуманной мотивации позволяет лучше управлять персоналом всех категорий, обеспечивать более рациональное использование всех экономических ресурсов на предприятии.

Руководителю нужно следить и за угрозой снижения мотивационного потенциала. Нельзя допускать профессионального «выгорания», что зачастую происходит от внутренних переживаний, повышенной эмоциональности, истощения от длительного воздействия напряжения, связанного с интенсивными межличностными взаимодействиями. Профессиональное «выгорание» может наступить, если работник оценивает свою работу как незначительную; не удовлетворен профессиональным ростом; по другим причинам.

Оценить основные результаты производственной и социально-трудовой деятельности можно с помощью показателей объема, состава и качества продукции, условиям труда, безопасности работы и здоровьем работников (заболеваемостью), уровнем заработной платы, наличием прогулов, опозданий,

потерь рабочего времени, количеством конфликтов, жалоб, забастовок и многими другими финансово-экономическими и социальными факторами.

Высокой результативности труда работников можно добиться либо, подбирая персонал с уже имеющейся определенной внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами, либо путем внешней мотивации, когда удовлетворение желаний и потребностей человека осуществляется через систему его стимулирования – как материального, так и морального.

Количественно измерить влияние мотивационных процессов на повышение на результаты деятельности предприятия очень сложно. Такую работу выполняют специалисты. Сами руководители могут оценить влияние мотивации на предприятии по основным показателям финансово-экономической деятельности. Если предприятие постоянно получает прибыль, имеет высокую рентабельность производства, обеспечивает рост зарплаты и достойный уровень жизни своим сотрудникам, то все эти факторы сами по себе являются весомыми для оценки эффективности не только самой мотивации, но и результативности работы всего персонала и в целом предприятия. Особое значение имеет наличие высокой оплаты труда персонала на предприятии. При рентабельной работе это можно считать самой надежной оценкой эффективности мотивации коллектива работников.

Краткие выводы по 1 главе

Мировой опыт показывает, что путь к эффективному производству проходит через понимание побудительных мотивов человека к трудовой деятельности, или мотивации. Мотивация – это основа управления персоналом и одна из ключевых функций менеджмента.

В России действуют нормативно-правовые акты, регулирующие отношения на рынке труда: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Федеральные законы, инструкции.

В своей работе руководитель должен учитывать, что мотивация труда индивидуальна. Различают внешнюю мотивацию, когда достигнутый

человеком результат оценивается окружающими и внутреннюю мотивацию, когда результат является внутренним достижением самого человека. Необходимо исследовать факторы, которые заставляют человека активно действовать. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Менеджеру очень важно постичь логику процесса мотивации, чтобы использовать его с наибольшей эффективностью. В случае применения экономической мотивации, менеджер должен способствовать тому, чтобы премиальная система способствовала росту производительности труда, была связана с личным вкладом работника в производство.

Руководитель современного предприятия должен уметь воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, анализировать, развивать и совершенствовать её, учитывать в своей деятельности. Для этого необходимо иметь обратную связь с коллективом, достоверную информацию о нем. Мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит основой высокой эффективности труда всех категорий персонала. Оценить эффективность мотивации персонала можно, изучая в динамике результаты деятельности предприятия. Если предприятие имеет прибыль, работает рентабельно, работники имеют высокую заработную плату, мотивацию персонала следует считать эффективной.

2. Анализ мотивации персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута»

2.1. Организационно-экономическая характеристика МУП «Полигон»

Воркутинское угольное месторождение было открыто в 1930 году. В 1943 году на базе шахтерских поселков был образован город Воркута. В 1990-е годы угольная отрасль подверглась реструктуризации, вследствие чего в Воркуте стали закрываться шахты (из 13 шахт осталось всего 4), что повлекло за собой закрытие целых отраслей: геологии, геофизики, строительства. Угольная отрасль на сегодняшний день неперспективна. Городское население стало стремительно сокращаться.

Все вышеперечисленное привело к тому, что с 2009 г. Воркута вошла в федеральный список моногородов России и перед городским руководством поставлена задача о переходе на многоотраслевую структуру экономики, обеспечивающую гармоничное и устойчивое развитие экономики. Городу выделены денежные средства в рамках федерального проекта по созданию комфортной городской среды.

Правительство Республики Коми все-таки связывает освоение Арктической зоны (приложение А), куда как транспортно-логистический узел вошла Воркута, с добычей угля, а также со строительством новых шахт и началом добычи других полезных ископаемых. Воркута входит в госпрограмму «Социально - экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу». Можно сказать, что город имеет перспективы.

В городе действует около 1200 юридических лиц. Градообразующее предприятие - Открытое акционерное общество по добыче угля «Воркутауголь». Кроме этого, в городе функционируют Воркутинское ЛПУМГ ООО «Газпром трансгаз Ухта», швейная фабрика, хлебокомбинат, предприятия железнодорожного и авиационного транспорта (что очень важно при отсутствии автомобильного сообщения с другими городами),

производственный сельскохозяйственный кооператив (ПСК) «Оленевод», множество оптовых и розничных торговых предприятий, предприятий общественного питания, гостиницы, предприятия бытового обслуживания, автотранспортные предприятия, предприятия жизнеобеспечения города, дорожного строительства, учреждения образования, медицины, спорта и культуры, финансовые учреждения.

В 2006 году город Воркута получил статус муниципальное образование (МО) городского округа (ГО) «Воркута». В его состав входит город республиканского значения Воркута; поселок городского типа (пгт) Воргашор; пгт Елецкий; пгт Комсомольский; пгт Северный; поселок сельского типа Сивомаскинский. Непосредственно в городском округе (ГО) «Воркута» проживает около 80 тысяч жителей. Территория муниципального образования занимает 24400 км². Численность жителей МО «Воркута» за период с 1970 года приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Численность населения города Воркуты

Год	Количество жителей, чел.
1970	89742
1989	115646
1994	109000
2000	89800
2008	74300
2014	61638
2015	60368
2016	59231
2017	58133

Для наглядности численность МО «Воркута» представлена графически (рисунок 2).

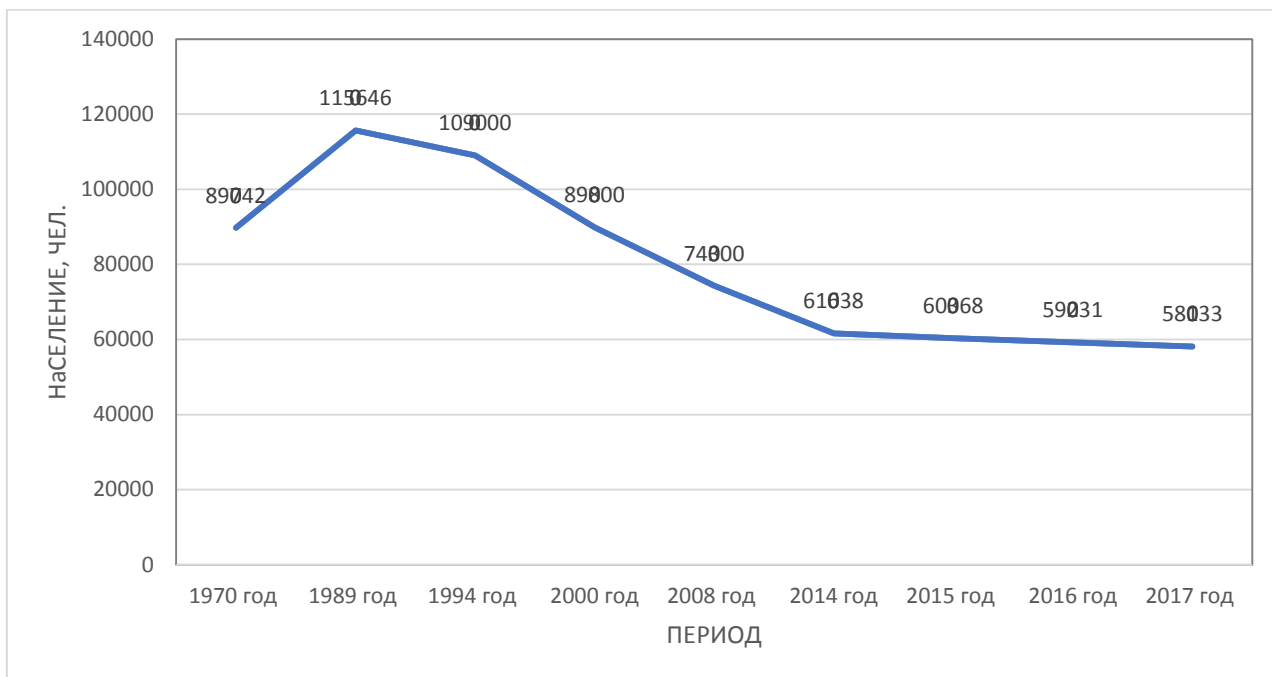


Рисунок 2 - Численность населения МО «Воркута» за период с 1970 по 2017 гг.

Из данных таблицы 3 видна тенденция спада населения города. Наибольшее количество жителей города наблюдалось в 1989 году – более 115 тыс. человек. К 2017 году количество жителей снизилось практически в два раза (115646 : 58133). Это объясняется постоянным оттоком молодежи (на учебу), пенсионеров и инвалидов (по федеральной программе переселения жителей Крайнего севера в районы с более благоприятным климатом).

МО ГО «Воркута» возглавляют глава городского округа и руководитель администрации. От четкой налаженности механизмов управления городским округом зависит не только нормальная и благополучная жизнь населения, но и дальнейшее развитие Воркуты [21]

Муниципальное унитарное предприятие (МУП) «Полигон» МО ГО «Воркута» создано на базе МУП «Воркутаремстрой» в соответствии с Постановлением главы администрации МО ГО «Воркута» от 23.03.2010 г. № 430 «О создании МУП «Полигон» МО ГО «Воркута» [14].

Такое решение было своевременным. К тому времени была исчерпана производственная мощность действующего полигона, который реально представляет собой свалку. Полигон, где производится захоронение отходов МУП «Полигон», расположен в Железнодорожном районе, в 1,5 км юго-западнее ПСК «Оленевод». Захороненный мусор время от времени самовоспламеняется и горит, что сопровождается задымлением. Необходимо постоянно рекультивировать полигон, организовывать пересыпку мусора песчано-гравийной смесью, чтобы нейтрализовать тлеющие под глубоким слоем отходов участки.

МУП «Полигон» зарегистрировано 5 апреля 2010 года регистратором Инспекции Федеральной налоговой службы по г. Сыктывкару. Юридический адрес МУП «Полигон» - 169906, Республика Коми, город Воркута, Бульвар Пищевиков, 2б.

Основным видом деятельности является «Обработка и утилизация неопасных отходов», также зарегистрировано еще 49 дополнительных видов деятельности этого предприятия, в том числе производство промышленных газов, обработка и утилизация опасных отходов, демонтаж техники, не подлежащей восстановлению, утилизация отсортированных отходов, сортировка металлических и неметаллических материалов для дальнейшего использования, предоставление услуг, связанных с ликвидацией последствий загрязнений, разборка и снос зданий, расчистка территорий строительной площадки, другие.

В своей деятельности МУП «Полигон» руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, нормативно-правовыми актами РФ, Республики Коми и своим уставом.

Учредитель МУП «Полигон» - МО ГО «Воркута» Республики Коми. Имущество предприятия находится в муниципальной собственности; МУП «Полигон» распоряжается им на праве хозяйственного ведения и отражает в своем балансе. Уставный капитал предприятия – 100752 рубля.

Деятельность МУП «Полигон» - лицензионная. Предприятию выдана лицензия номер 011 № 00010, дата выдачи лицензии – 15.06.2012 г. дата начала действия лицензии – 17 мая 2013г. Вид лицензируемой деятельности - деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию и размещению отходов 1-1У классов опасности. Код и наименование вида деятельности – 38.21 «Обработка и утилизация неопасных отходов». Место действия лицензии – г. Воркута, кадастровый номер участка 11:16:1705002:34. Наименование лицензирующего органа – Управление федеральной службы по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзора) по Республике Коми.

Помимо МУП «Полигон», к местам санкционированного размещения отходов относятся МУП «Полигон» поселка городского типа Воргашор и ООО «Таможенно-транспортный терминал» поселка городского типа Северный. Оба эти предприятия имеют лицензии на деятельность по обезвреживанию и размещению отходов 1-1У классов опасности, они занесены в государственный реестр объектов размещения отходов. Полигоны для размещения мусора на этих предприятиях имеют небольшую производственную мощность и предназначены для утилизации мусора только пгт Воргашор и пгт Северный.

Цель функционирования МУП «Полигон» МО ГО «Воркута» - удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли при выполнении основного вида деятельности предприятия, а именно обработки и утилизации неопасных отходов.

Деятельность МУП «Полигон» очень востребована, нужна городу. Ведь и люди, и предприятия должны регулярно освобождаться от отходов производства и потребления. В то же время малый бизнес не оплачивает вывоз своих отходов, а оставляет их на контейнерных площадках, обслуживающих жилой фонд либо рядом с ними. Если предпринимателей уличают и штрафуют, они начинают вывозить отходы на территорию тундры, устраивая несанкционированные свалки.

Особую проблему создают отходы частных кафе и других предприятий общепита, расположенные, как правило, в жилых домах, которые выбрасывают просроченные продукты и остатки еды в контейнеры, за которые платят жильцы. А остатки пищи постоянно разносятся по дворам беспризорными собаками, от чего заводятся крысы и прочее неприятные «соседи». Поэтому на сегодняшний день муниципалитету необходимо принять документы, регламентирующие обязанности юридических лиц по вывозу отходов производства и содержанию прилегающих территорий.

Эти проблемы невозможно решить без привлечения общественности. Ведь речь идет о здоровье людей и сохранности природы. Надо решать вопрос с переработкой мусора. Отдельные предприятия сами начали заботиться о грамотной утилизации мусора, что избавляет их от штрафов санитарных служб. Назрела необходимость осуществлять раздельный сбор мусора или сортировать мусор на полигоне.

Эта задача стоит не только перед Воркутой, проблема утилизации отходов должна быть решена и в целом по региону.

Ежегодно растет объем мусора, производимого жителями, предприятиями и организациями Республики Коми. В 2014 году в республике захоронению подверглись 7,5 миллиона тонн отходов, в 2015 году – 8,41 миллиона тонн, то есть прирост отходов за один год составил 12,1 % [15].

Из-за отсутствия автомобильной дороги из Воркуты вывозить отходы за его пределы нереально. Но уже с 2017 года по закону нельзя захоронить без переработки почти треть видов твердых бытовых отходов (ТБО) – это картон, бумага, отходы пластика. Затем наступит очередь вторичного использования и утилизации отработанных автомобильных шин, аккумуляторов, древесных отходов. Необходимо решать вопрос вторичного использования отходов горюче-смазочных материалов (ГСМ), обтирочного материала, древесных отходов.

Тарифы на услуги утилизации ТБО МУП «Полигон» устанавливаются в соответствии с Федеральным законом от 30.12.2004 года № 210-ФЗ «Об

основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса» решением Службы Республики Коми по тарифам (таблица 4). Тариф применяется без предъявления потребителям налога на добавленную стоимость, так как МУП «Полигон» применяет упрощенную систему налогообложения в соответствии с главой 26.2 Налогового кодекса РФ [3].

Таблица 4 - Тарифы на услуги утилизации ТБО МУП «Полигон»

Период действия тарифов	Тариф, руб. за м ³	Индекс изменения тарифов, ед.	
		Базисный	Цепной
С 01.12.2016 по 30.06.2017	42,75	1,000	1,000
С 01.07.2017 по 30.06.2018	42,82	1,002	1,002
С 01.07.2018 по 30.06.2019	44,66	1,045	1,043
С 01.07.2019 по 30.11.2019	46,26	1,082	1,036

Тарифы на услуги утилизации ТБО с 2016 года по 2019 год возросли на 8,2% $[(1,082 - 1,0) * 100\%]$.

Следует отметить, что в тариф на вывоз ТБО Служба Республики Коми по тарифам включает только стоимость его вывоза и складирования, что не позволяет предприятию развиваться, приобретать новую технику. Даже работа по специальной оценке условий труда (хотя это требование закона) не была проведена из-за отсутствия средств. В 2018 году администрация МО ГО «Воркута» сумела добиться у Службы по тарифам права самостоятельно исчислять тарифы. На 2018 год МУП «Полигон» выполнил расчет тарифа, который составил 96,60 руб. за кубометр, но этот расчет, выполненный в начале года, до сих пор не утвержден Главой администрации. Наглядно разница между действующими тарифами на утилизацию и тарифом, предложенным МУП «Полигон» показана на рисунке 3. Чтобы выполнить федеральные законы по

хранению и утилизации отходов, необходимы крупные инвестиции в развитие полигона и рост тарифа до 200 руб. за кубометр.

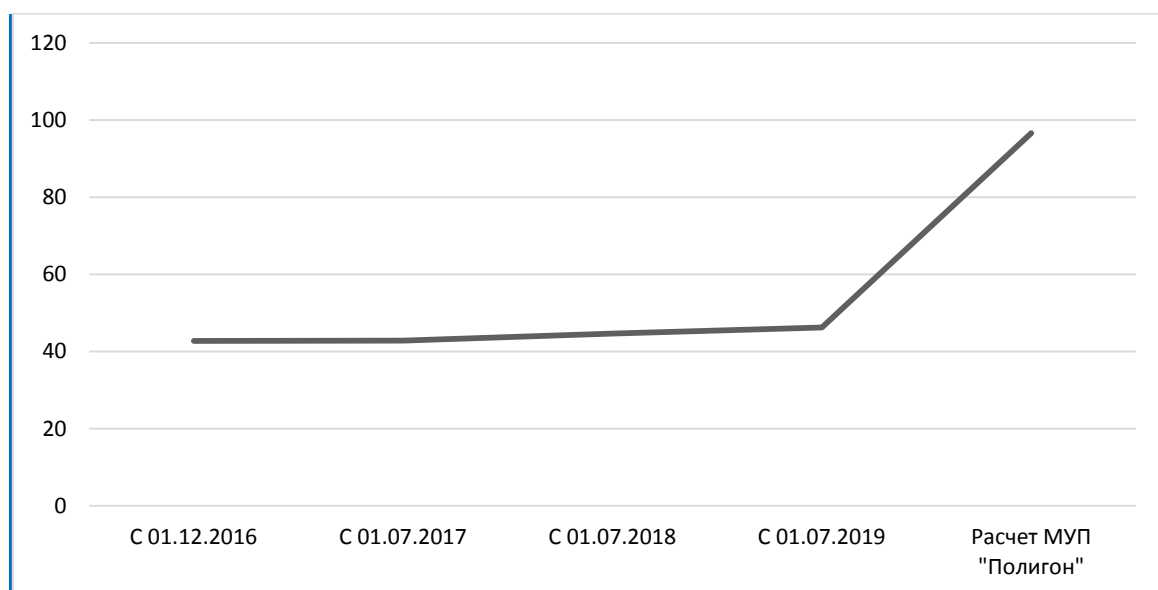


Рисунок 3 - Тарифы на услуги утилизации ТБО МУП «Полигон», руб. за куб. м.

Если будет решен вопрос об организации отдельного сбора мусора по видам, плата за вывоз ТБО снизится за счет получаемых доходов от реализации переработанного мусора.

Организационная структура управления МУП «Полигон» – линейная. (рисунок 4).

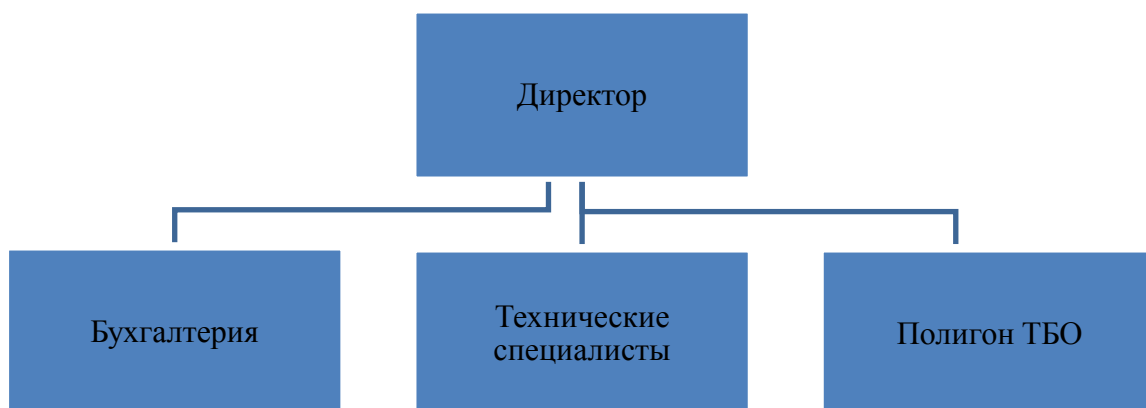


Рисунок 4 – Организационная структура управления МУП «Полигон»

В соответствии с приведенной структурой управления директор МУП «Полигон» руководствуется в своей деятельности принципом единоначалия, занимается решением всех вопросов. Многие сотрудники предприятия совмещают свои обязанности с осуществлением других управленческих функций.

Основные экономические показатели МУП «Полигон» за анализируемый период приведены в таблице 5 и на рисунке 5.

Из приведенных данных и рисунка 5 видно, что в рассматриваемые три года выручка от продажи и себестоимость продаж из года в год возрастала, в 2014 году предприятием были получены убытки, в 2015 и 2016 была получена незначительная прибыль. Чистая прибыль, полученная в 2016 году МУП «Полигон», составила всего 136 тыс. руб., в то время как на предприятии практически все основные фонды достигли полного износа. С 2010 года обновления основных средств не происходило. На предприятии действуют гидравлический экскаватор ЭО-4225А, 3 (три) бетономешалки СБР-170А и бетоносмеситель СБР-150/380. Остальную необходимую технику предприятие берет в аренду.

Таблица 5 – Основные экономические показатели МУП «Полигон» 2014-2016

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %	
				2015 по сравнению с 2014	2016 по сравнению с 2015
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	9676	12479	14475	129,0	116,0
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	5676	7235	9665	127,5	133,6
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4000	5244	4810	131,1	91,7
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	3695	4425	4092	119,7	92,54
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	305	819	718	в 2,7 раза	87,7
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-91	440	136	x	30,9

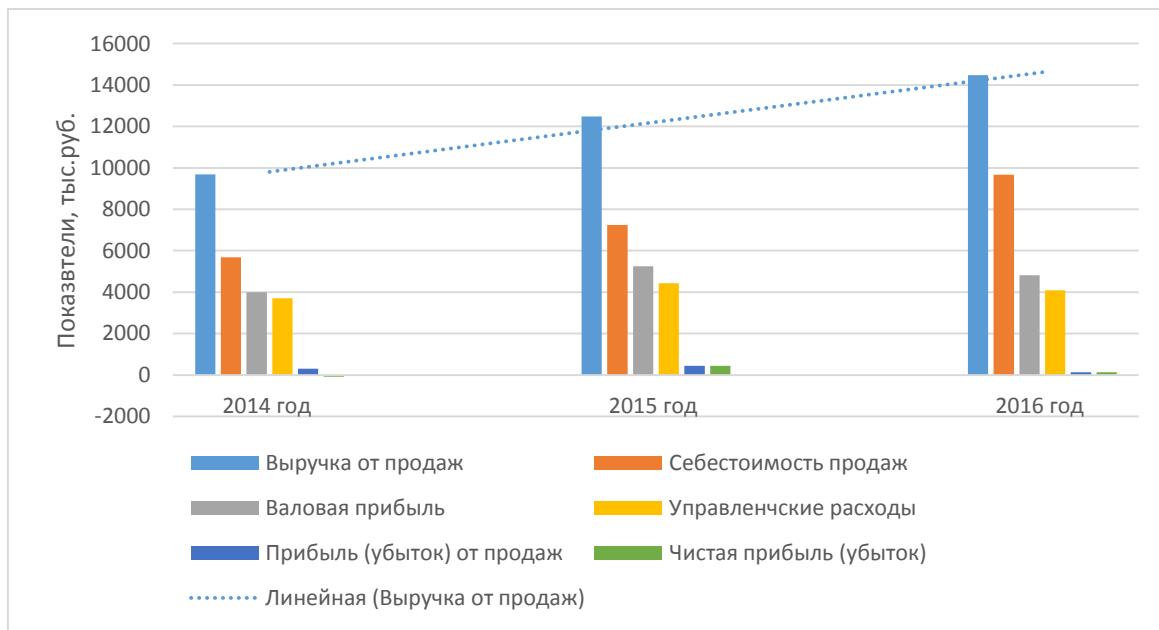


Рисунок 5 - Основные экономические показатели МУП «Полигон» за 2014-2016 гг.

Сложившаяся на предприятии ситуация обусловлена низкими тарифами на услуги МУП «Полигон».

2.2. Оценка мотивации персонала МУП «Полигон»

Штат работающих на предприятии в течение трех лет практически не изменялся. В 2014 и 2015 году в МУП «Полигон» работало 15 человек. В 2016 году в связи с необходимостью в штатное расписание было добавлено 0,25 ставки специалиста по охране труда и техники безопасности (ТБ). Выписка из штатного расписания предприятия на 1 января 2015 года и на 1 января 2016 года приведена в таблице 6.

Все работники МУП «Полигон» работают по утвержденным должностным инструкциям. Система оплаты труда установлена директором предприятия и согласована с учредителем (администрацией МО ГО «Воркута»). Оплата происходит на основании Положения об оплате труда.

Таблица 6 – Выписка из штатного расписания МУП «Полигон»

Подразделение	Должность (профессия)	Разряд	Количество штатных единиц	
			2014 и 2015 гг.	2016 г.
Администрация	Директор	-	1	1
	Главный бухгалтер	13	1	1
	Бухгалтер	10	1	1
Полигон ТБО	Мастер полигона ТБО	8	2	2
	Мастер	6	1	1
	Специалист по охране труда и ТБ	6	-	0,25
	Программист	2	1	1
	Машинист бульдозера	6	2	2
	Сторож	1	5	5
	Уборщик производственных помещений	1	1	1
Всего работников			15	15,25

В МУП «Полигон» установлена тарифная система оплаты труда, которая включает в себя тарифную ставку, то есть фиксированный размер оплаты труда работников за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности за единицу времени. Тарифные ставки (оклады) устанавливаются исходя из 36-часовой продолжительности рабочей недели и 40-часовой продолжительности рабочей недели для мужчин согласно так называемым Федеральным законом о «Северах» [5].

Заработная плата в МУП «Полигон» состоит из тарифной ставки (оклада), доплат и премии.

Положением об оплате труда установлены следующие виды доплат:

- за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника в размере 25% от должностного оклада работника;
- за сверхурочную работу за первые два часа в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере;
- за работу в выходные и нерабочие праздничные дни оплачивается не менее, чем в двойном размере;

- за вредные условия труда работникам производится доплата в размере 12% от суммы за фактически отработанное время.

Премия работникам выплачивается ежемесячно из фонда оплаты труда предприятия в размере 40% от установленной тарифной ставки (оклада) по результатам финансово-хозяйственной деятельности и при наличии прибыли. На премиальные выплаты начисляется районный коэффициент и северные надбавки.

На предприятии соблюдается режим труда и отдыха. Работникам установлена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями. Для работников администрации (кроме директора, у которого ненормированный рабочий день) единые выходные дни – суббота и воскресенье. Для работников полигона установлена рабочая неделя с предоставлением выходных по скользящему графику.

Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час.

Когда невозможно уменьшение продолжительности работы (смены) в предпраздничный день, переработка компенсируется предоставлением работнику дополнительного времени отдыха или, с согласия работника, оплатой по нормам, установленным для сверхурочной работы.

При составлении графика сменности предусматривается ежедневный (междусменный) отдых длительностью не менее двойной продолжительности работы в предшествующей отдыху смене и еженедельный непрерывный отдых продолжительностью не менее 42 часов.

При этом во всех случаях точками отсчета являются нормативное время окончания смены и нормативное время начала следующей смены.

Перерыв для отдыха и питания предоставляется работникам с 12.00 до 13.00 часов ежедневно. Для работников полигона предоставлена возможность отдыха и приема пищи в рабочее время, так как предоставить перерыв для отдыха и питания по условиям производства невозможно.

Доставка работников на работу и обратно осуществляется утепленным и технически исправным транспортом за счет средств предприятия, так как полигон расположен на значительном расстоянии от города, а общественный транспорт в том направлении отсутствует.

Руководитель обязан за счет средств предприятия обеспечивать работников специальной одеждой и обувью, средствами индивидуальной защиты, а также моющими и обеззараживающими средствами. Также работнику ежемесячно выдается полотенце и туалетное мыло. За невыполнение этих требований работник может быть привлечен к дисциплинарной ответственности, вплоть до увольнения.

Директор обязан обеспечивать работников рабочим инструментом, приспособлениями, приборами, необходимыми в процессе труда.

Рассчитаем фонд оплаты труда для работников МУП «Полигон» (таблицы 7-9).

Таблица 7 – Месячная плановая заработная плата работников МУП «Полигон», получающих оклад, руб.

Должность	Оклад (О)	Премии (40%) (П)	Районный коэффициент, (60%) (РК)	Северные надбавки (80%)(С)	Месячный фонд заработной платы(ЗП)
Главный бухгалтер	23742,00	9496,80	19943,28	26591,04	79773,12
Бухгалтер	18338,00	7335,2	15403,92	20538,56	61615,68
Мастер полигона ТБО	15423,00	6169,2	12955,32	17273,76	51821,28
Мастер	12144,00	4857,6	10200,96	13601,28	40803,84
Специалист по охране труда и ТБ	3036,00	1214,40	2550,24	3400,32	10200,96
Машинист бульдозера	12144,00	4857,6	10200,96	13601,28	40803,84
Итого	х	х	х	х	285018,72

Рассмотрим расчет начисленной заработной платы за месяц бухгалтеру предприятия.

$$ЗП = О + (О * \%П) + (О+П)*\%РК + (О+П)*\%С = 18338,00 + 7335,20 +$$

15403,92 + 20538,56 = 61615,68 руб.

По тарифу в МУП «Полигон» оплачиваются три профессии. Количество часов работы в месяц зависит от количества рабочих дней в месяце. Для расчета возьмем 168 часов для мужчин и 151 час для женщин.

Таблица 8 – Месячная плановая заработная плата работников МУП «Полигон», оплачиваемых по тарифу

Профессия	Месячная заработная плата по тарифу			Премия, руб. (40%)	Районный коэффициент, руб. (60%)	Северные надбавки, руб. (80%)	Месячный фонд заработной платы, руб.
	Ставка, руб.-коп.	Часы работы	Всего, руб.				
Программист	50,31	168	8452,08	3380,83	7099,75	9466,33	28398,99
Сторож	36,99	168	6214,32	2485,73	5220,03	6960,04	20880,12
Уборщик производственных помещений	36,99	151	5585,49	2234,20	4691,81	6255,76	18767,26
Итого	x	x			x	x	68046,37

Таблица 9 - Годовой фонд оплаты труда работников МУП «Полигон»

Должность	Количество штатных единиц	Месячный фонд заработной платы, руб.	Месячный фонд оплаты труда по рабочим местам, руб.	Годовой фонд оплаты труда, руб.
1	2	3	4	5 = гр.4 *12
Главный бухгалтер	1	79773,12	79773,12	957277,44
1	2	3	4	5 = гр.4 *12
Бухгалтер	1	61615,68	61615,68	739388,16
Мастер полигона ТБО	2	51821,28	103642,56	1243710,72
Мастер	1	40803,84	40803,84	489646,08
Специалист по охране труда и ТБ	0,25	10200,96	10200,96	122411,52
Машинист бульдозера	2	40803,84	81607,68	979292,16
Итого (по окладу)	7,25	285018,72	377643,84	4531726,08
Программист	1	28398,99	28398,99	340787,88
Сторож	5	20880,12	104400,60	1252807,20
Уборщик производственных помещений	1	18767,26	18767,26	225207,12
Итого (по тарифу)	7	68046,37	151566,85	1818802,20
Всего	14,25	353065,09	529210,69	6350528,28

Итоговая численность равна 14,25 человек, так как директор предприятия, работающий по контракту, в список должностей не включен. Годовой фонд оплаты труда МУП «Полигон» составляет 6,35 млн. руб.

Рассмотрим показатели эффективности работы предприятия – производительность труда работающих и рентабельность продаж (таблица 10).

Таблица 10 - Показатели эффективности работы МУП «Полигон» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, +/-	
				2015 по сравнению с 2014	2016 по сравнению с 2015
Исходные данные					
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	9676	12479	14475	2803	1996
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	-91	440	136	531	-304
3. Численность работающих, чел.	15	15	15,25	-	0,25
Показатели эффективности					
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1:стр.3)	645,1	831,9	949,2	186,8	117,3
Рентабельность продаж, % (стр2:стр1) ×100%	-0,94	3,53	0,94	4,47	-2,52

Несмотря на отсутствие современного, хорошо работающего оборудования производительность труда работающих на предприятии «Полигон» все три рассматриваемых года росла. Прирост этого показателя за два года составил 47,1% ($949,2 : 645,1 * 100\% - 100\%$), что является отличным результатом. На рисунке 6 отражена динамика роста этого показателя.

На предприятии «Полигон» практически нет текучести. Все работники предприятия имеют одну мотивацию: в городе не хватает рабочих мест и сам факт, что ты работаешь, является мотивирующим.

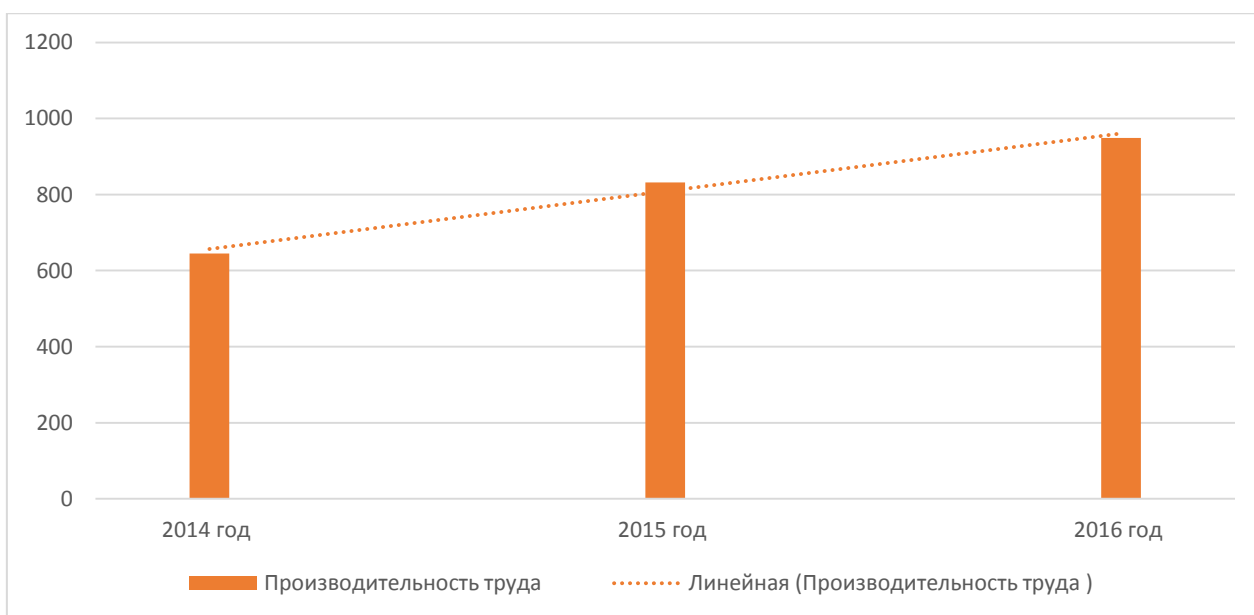


Рисунок 6 - Производительность труда работающего, тыс. руб.

Заработную плату работники получают регулярно, ее переводят на карту работника, выданную Сбербанком, хотя в городе немало предприятий, где происходят длительные задержки выплаты заработной платы. Следует отметить, что Положением по оплате труда не предусмотрена индексация заработной платы, а коллективный договор на предприятии не заключается. Таким образом, тариф и оклады в анализируемом периоде не пересматривались и только с 1 января 2017 года их увеличили на 5%.

МУП «Полигон» регулярно вносит за работников страховые взносы во внебюджетные фонды. Соответственно, сотрудники предприятия своевременно получают или получат в будущем пенсию, им оплачивают больничные листы, есть и другие льготы.

На предприятии в настоящее время недостаточно активно применяют нематериальное и моральное стимулирование. Как нематериальное стимулирование используют устные благодарности руководителя, вынесенные на собраниях коллектива и награждение Почетными грамотами предприятия. Из методов морального стимулирования персонала можно отметить демократический стиль руководства. И тот, и другой метод стимулирования персонала следует развивать.

В настоящее время мотивацию труда персонала муниципального предприятия нужно изучать и совершенствовать. Городу Воркута на новом витке своего развития, понадобится четкая организация деятельности предприятия по утилизации мусора. Новые федеральные законы по захоронению и переработке ТБО заставят по-новому относиться к оказанию социально важных услуг, обеспечивающих комфортную жизнь жителей города.

Краткие выводы по 2 главе

Город Воркута – город угольщиков, расположенный за Полярным кругом. Спад угольного производства, начавшийся в 1990-е годы, привел к сокращению населения города, закрытию предприятий многих отраслей. Сейчас в городе действует более 1200 предприятий крупного, среднего и малого бизнеса. Численность МО ГО «Воркута» на 1 января 2017 года составила 58133 жителя, в ГО – около 80 тыс. человек.

Перспективы развития у города появились после включения Воркуты в государственную программу по развитию Арктической зоны.

В 2010 году в Воркуте было создано МУП «Полигон». Учредителем этого предприятия выступила администрация МО ГО «Воркута». Цель функционирования МУП «Полигон» - удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли при обработке и утилизации неопасных отходов.

Деятельность МУП «Полигон» очень нужна городу. Физические и юридические лица должны регулярно освобождаться от отходов производства и потребления. К проблемам города относятся недостаточная ответственность малого бизнеса за утилизацию своих отходов, особенно тех, кто размещается в жилых помещениях. Не решен вопрос по переработке мусора, который наносит вред почве, атмосфере. Необходимо организовать отдельный сбор мусора, а также сортировку мусора на полигоне.

Тарифы на услуги утилизации ТБО МУП «Полигон» установлены на минимальном уровне, их величина недостаточна, чтобы развивать предприятие, приобретать новую технику. В 2018 году администрация МО ГО «Воркута»

добилась у Службы по тарифам права самостоятельно исчислить тарифы на 6 месяцев 2018 года. Применение такого тарифа на практике даже в течение небольшого периода времени даст аргументы для возможного увеличения тарифа на услуги в Службой по тарифам Республики Коми.

Несмотря на то, что в анализируемом периоде на предприятии росла выручка от продажи, но и себестоимость продаж из года в год возрастала. Как результат деятельности предприятия в 2014 году были получены убытки, в 2015 и 2016 была получена незначительная прибыль.

Основные фонды МУП «Полигон» достигли полного износа. Штат работающих на предприятии в течение трех лет сохранялся на уровне 15 человек. В 2016 году в штатное расписание было добавлено 0,25 ставки специалиста по охране труда и техники безопасности. Оплата труда происходит на основании Положения об оплате труда. Годовой фонд оплаты труда МУП «Полигон» составляет 6,35 млн. руб. (без учета заработной платы директора предприятия, работающего по контракту).

Производительность труда работников предприятия «Полигон» за три рассматриваемых года выросла. Прирост этого показателя за два года составил 47,1%, что является отличным результатом. Мотивацию работников можно назвать внешней, так как сам факт работы в городе, где немного рабочих мест, и на предприятии, которое платит заработную плату без задержек, является мотивирующим фактором.

Необходимо направить все усилия на выполнение федеральных законов по захоронению и переработке ТБО. Руководителям предприятия следует заниматься вопросами мотивации труда, чтобы, как только Воркута станет объектом Арктической зоны, обеспечить четкую работу по утилизации мусора, что является социально важной услугой, обеспечивающей комфортную жизнь жителей города.

3. Разработка предложений по совершенствованию управления мотивацией персонала МУП «Полигон»

3.1. Предложения по совершенствованию управления мотивацией персонала

В Воркуте, как и во многих других городах России, существует проблема загрязненности бытовыми отходами. Действующий полигон был построен в середине прошлого века, поэтому уже не соответствует объему бытовых отходов, требующих захоронения. Процесс захоронения мусора на полигоне города Воркуты происходит без разделения на фракции, хотя в настоящее время в мире используется три способа обработки отходов – захоронение, сжигание и переработка. Заниматься строительством мусоросжигательных и отходоперерабатывающих заводов в нашей стране стали не так давно, поэтому их не хватает.

Также в Воркуте есть проблема несанкционированных свалок. При этом появляется неприятный запах, возникает риск заражения почвы тяжелыми металлами (разложение бытовых батареек), а также пластиком, пластмассами, другими отходами, имеющими химическую природу. Если собирать отходы отдельно, многое, что привычно считается мусором, можно использовать повторно. Такая технология требует сортировки мусора перед тем, как отнести его в мусорный ящик, а затем этот мусор должен быть переработан. Такие заводы очень дорогие, хотя вложенные в них средства быстро окупаются, так как в мусор попадают дорогостоящие материалы.

В то же время в стране поставлена задача роста опережающими темпами продолжительности здоровой и активной жизни. К концу следующего десятилетия Россия должна войти в число стран со средней продолжительностью жизни «80 плюс». Выступая перед Федеральным собранием 01 марта 2018 года, Президент РФ В. В. Путин говорил об основных проблемах страны, ставил задачи по их решению. В числе основных тем Президент говорил о высоких стандартах экологического благополучия страны,

без достижения которых нельзя говорить о высокой продолжительности здоровой жизни. Также Президент говорил о том, что в черте городов и населенных пунктов страны не должно оставаться помоек и свалок.

Коллективу небольшого муниципального предприятия приходится заниматься решением этих и многих других задач, поэтому большое значение имеет совершенствование управления мотивацией персонал. В работе предлагается реализация трех мероприятий.

1. Обеспечить дальнейший рост производительности труда, что можно достичь за счет приобретения МУП «Полигон» новой техники и активизации человеческого фактора. Иногда в научной литературе этот процесс называют развитие организационной мотивации труда.

Для решения поставленной задачи необходимо добиться пересмотра тарифов на услуги захоронения ТБО МУП «Полигон». Это позволит предприятию выполнять муниципальное задание по объему утилизации мусора, из полученной прибыли можно обновить основные фонды предприятия, выполнять работы по экологически безопасному захоронению мусора и дальнейшей рекультивации отработанных участков полигона ТБО. Схематично эти процессы представлены в приложении Б и показывают, что должно происходить при отгрузке мусора на полигон. Мусор, попавший на полигон, где стены выложены глиной, разравнивается бульдозером, его слои перекладываются изолирующим материалом и уплотняются. После такого правильного захоронения мусора производят рекультивацию участка.

Именно такую технологию необходимо поддерживать правильно установленными тарифами.

Кроме этого, средства необходимы на наращивание противопаводковых дамб по периметру полигона захоронения отходов, обустройство и ремонт технологических дорог по телу полигона, расчистку водоотводных канав вдоль подъездных и технологических дорог, обустройство разгрузочных площадок на территории полигона ТБО, инструментально-аналитический контроль за

выбросами загрязняющих веществ в атмосферный воздух, в воды на поверхности полигона, за содержанием загрязняющих веществ в почве.

Повышение тарифов на услуги захоронения ТБО обеспечит удовлетворенность персонала своим трудом за счет социальной содержательности труда. Работник, получая от труда положительные эмоции, проявляет трудовой энтузиазм. Такую мотивацию называют организационной, так как работник, оценивая рост значимости работы для населения города, использование современной техники, свой профессиональный рост, ощущает себя работником 21 века.

2. Совершенствование материального денежного стимулирования. При выполнении анализа было установлено, что заработная плата работникам МУП «Полигон» не индексируется, а по решению администрации МО ГО «Воркута» иногда незначительно увеличивается (это происходило три года назад, а следующий раз повышение состоялось в декабре 2017 года). Предлагается внести в действующее положение об оплате труда обязательную ежегодную индексацию заработной платы на 4-5% (в зависимости от роста цен и возможностей предприятия).

Также предлагается с целью повышения мотивации работников и ее совершенствования выплачивать квартальную премию из средств получаемой прибыли, для чего необходимо разработать условия и показатели премирования и включить их в положение об оплате труда.

3. Совершенствование управленческой деятельности в области морального стимулирования персонала.

Совершенствовать управление мотивацией персонала для МУП «Полигон» необходимо для сохранения своих работников, стимулирования производительности труда и достижения тех экономических показателей, которые отвечают требованиям организации. В перспективе это будет способствовать привлечению на предприятие специалистов, которые потребуются для дальнейшей успешной работы. Такой подход к мотивации и стимулированию работников при относительно небольших затратах

предприятия по этому направлению должен сделать деятельность МУП «Полигон» более эффективной.

3.2. Оценка предложений по совершенствованию управления мотивацией персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута»

Совершенствование вопросов мотивации и стимулирования работников позволяет обеспечить высокие конечные результаты деятельности предприятия. Оценим предложения по совершенствованию управления мотивацией персонала МУП «Полигон» МО ГО «Воркута».

Первое предложенное мероприятие – обеспечить дальнейший рост производительности труда за счет приобретения МУП «Полигон» новой техники, что должно повлечь активизацию человеческого фактора (повышение организационной мотивации труда). Это достижимо только при установлении тарифов на услуги по захоронению ТБО, адекватных расходам на их оказание и включении в них небольшой нормальной прибыли, что необходимо для дальнейшего развития производственной деятельности предприятия. В таблице 11 приведены сравнительные данные по плану (муниципальному заказу) и фактическим объемом утилизации мусора в натуральном выражении.

На 2017 год был установлен муниципальный заказ по утилизации ТБО на уровне 322000 куб. м, что на 3,8% выше, чем с 2016 году ($322000 : 310200 * 100\% - 100\%$), при этом фактически он был выполнен не полностью из-за недостаточных технических возможностей предприятия, на что повлияли в частности неоднократные поломки, практически полностью изношенного, бульдозера, работающего на полигоне.

На 2018 год объем утилизации мусора планируется в количестве 330000 куб. м.

Таблица 11 – Сравнительный анализ плановых и фактических показателей утилизации мусора в натуральном выражении

Показатель	План (муниципальный заказ)	Фактически	Процент выполнения плана, %
2014 год			
Объем утилизации мусора в натуральном выражении, куб. м	254800	303216	119,0
2015 год			
Объем утилизации мусора в натуральном выражении, куб. м	265000	314527	118,7
2016 год			
Объем утилизации мусора в натуральном выражении, куб. м	310200	339974	109,6
2017 год			
Объем утилизации мусора в натуральном выражении, куб. м	322000	312571	97,1
2018 год			
Объем утилизации мусора в натуральном выражении, куб. м	330000	х	х

Рост объема муниципального заказа (плана) наглядно проиллюстрирован на рисунке 7.

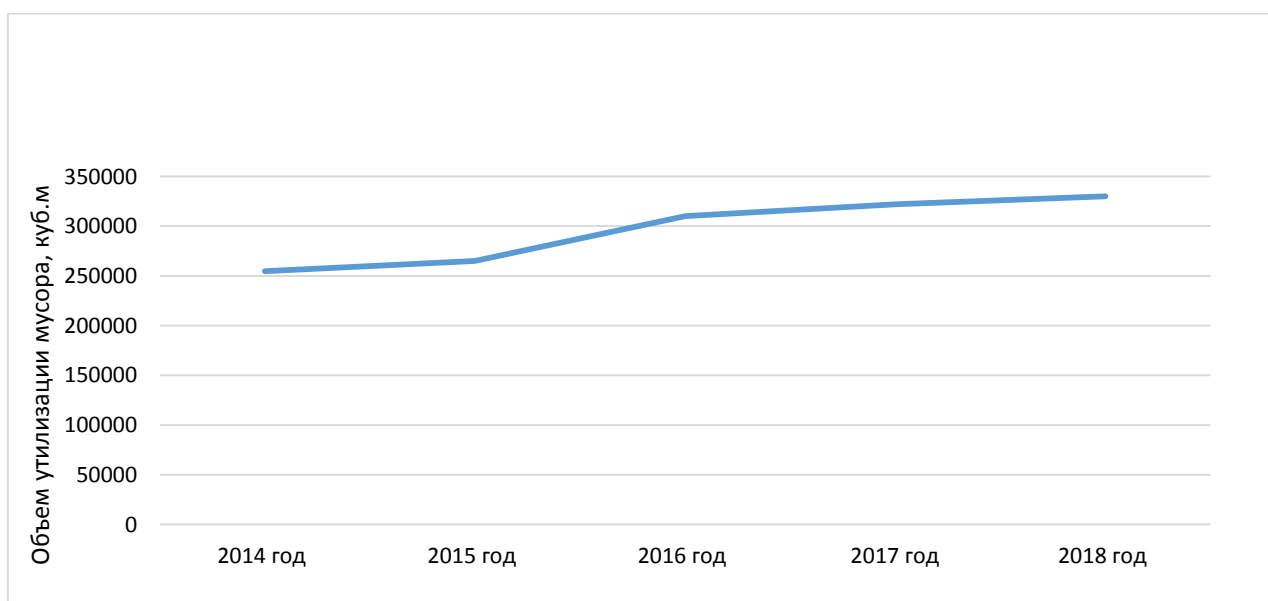


Рисунок 7– Рост объема муниципального заказа

МУП «Полигон» необходимо приобрести технику, хотя бы бульдозер для разравнивания мусора и каток для его уплотнения.

Например, уплотнитель полигонов ТБО РЭМ-25, предназначенный для промышленных и бытовых отходов. Уплотнитель измельчает мусор, сокращая его объемы, продлевает срок службы полигона за счет хорошего уплотнения отходов при их закладке, снижает вероятность возгорания, минимизирует вред, наносимый полигоном населению, окружающей среде. Приобрести уплотнитель полигонов ТБО РЭМ-25 можно за 7,5 млн. руб.

Бульдозер можно приобрести на Челябинском тракторном заводе за 5 млн. руб. То есть МУП «Полигон», приобретя и эксплуатируя эту технику сможет выполнять муниципальное задание по утилизации мусора, более эффективно организовывать свою деятельность, что приведет к улучшению финансовых результатов предприятия и повлечет за собой реализацию первого мероприятия, предлагаемого в работе, а именно развитие организационной мотивации труда.

Этого можно достичь, если пересмотреть установленный тариф на утилизацию мусора.

Выручка от продаж, исчисленная по тарифу, утвержденного Службой Республики Коми по тарифам (см. таблицу 4) в планируемом году составит:

$$330000 * 44,66 = 14737800 \text{ руб.}$$

Такая величина выручки не позволяет предприятию развиваться, совершенствоваться, приобрести новую технику.

Если рассчитать выручку от продаж по тарифу на услуги по утилизации, рассчитанному на предприятии (96,60 руб. за кубометр), то выручка составит:

$330000 * 96,60 = 31878000$ руб., что в 2,16 раза выше, чем выручка по предыдущему расчету. Для того, чтобы произвести прогнозные расчеты прибыли от продаж, произведем округление выручки до 31880 тыс. руб.

В таблице 12 рассмотрены элементы себестоимости проданных товаров и услуг за 2016 год, куда включена себестоимость продаж и управленческие расходы (см. таблицу 5). Всего приводится четыре элемента, так как затраты на

труд объединены в один элемент «Затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды». В этой таблице приведены и расчетные показатели себестоимости по прогнозу на предстоящий период. Если применять между слоями изолирующие материалы и глину, то элемент «Сырье, материалы, комплектующие» возрастет по сравнению с базовым годом не менее, чем в три раза. По прогнозу принимаем величину этого показателя – 400 тыс. руб. Величина элемента «Работы и услуги производственного характера также возрастут. Примем их на уровне 1000 тыс. руб. Элементы «Текущий ремонт основных производственных фондов» и «Электроэнергия» примем на уровне 300 тыс. руб., а элемент «ГСМ» увеличим в два раза, так как планируем приобрести новые бульдозер и уплотнитель полигона. В элементе «Затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды» предусмотрен рост заработной платы. Величина элемента «Амортизация» увеличится за счет приобретения новой техники. Если стоимость приобретенной техники составит 12500 тыс. руб., а срок полезного использования этого оборудования будет принята 5 лет, то величина амортизации составит 2500 руб. в год. Прочие затраты по прогнозу примем на уровне 2000 тыс. руб. в год. К прочим расходам в МУП «Полигон» относят организационно-хозяйственные расходы, расходы на обслуживание оборудования, оплату услуг связи (городская, сотовая), информационное обслуживание (периодическая печать, программное обеспечение), средства на подготовку и переподготовку кадров, канцелярские и хозяйственные расходы, налоги и сборы, относимые на себестоимость, арендные платежи за офисное помещение, аренда спецтехники. Безусловно, необходимо предусмотреть рост этих расходов. Аренда помещения ежегодно пересматривается в сторону увеличения, затраты на подготовку и переподготовку кадров в 2016 году составили всего 1 тыс. руб., по прогнозу, таких средств потребуется значительно больше. Возрастают ежегодно и другие платежи. Всего по прогнозу себестоимость проданных товаров и услуг составит 20130 тыс. руб., что больше себестоимости проданных товаров и услуг за 2016 год на 46,3% ($20130 : 13757 * 100\% - 100\%$).

Если выручка от продаж составляет 31878 тыс. руб., а себестоимость проданных товаров, работ, услуг 20130 тыс. руб., то прибыль от продаж составит:

$$31880 \text{ тыс. руб.} - 20130 \text{ тыс. руб.} = 11750 \text{ тыс. руб.}$$

Такая величина полученной прибыли поможет руководству предприятия приобрести необходимое оборудование, использование которого будет способствовать развитию организационной мотивации труда работников предприятия.

Второе мероприятие – обеспечить совершенствование материального денежного стимулирования работников предприятия.

Для решения этой задачи предлагается дополнить положение об оплате труда таким пунктом: «В целях обеспечения роста реальной заработной платы ежегодно увеличивать тарифные ставки и оклады работников на 5 %» при повышении по итогам за год производительности труда».

Таблица 12 – Себестоимость проданных товаров, работ, услуг МУП «Полигон» за 2016 год и по прогнозу

Наименование элементов	2016 год	По прогнозу	Отклонение, +/-
Себестоимость проданных товаров и услуг - всего	13757	20130	6373
в том числе по элементам затрат:			
1. Материальные затраты – всего:	1885	3630	1745
из них:			
- сырье, материалы, комплектующие:	145	430	285
- работы и услуги производственного характера (транспортные услуги сторонних организаций и т.п.)	540	1000	460
- эксплуатационные расходы:	1200	2200	1000
в том числе:			
*текущий ремонт основных производственных фондов	221	300	79
*электроэнергия	181	300	119
*горюче-смазочные материалы (ГСМ)	798	1600	802
2. Затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды	10723	12000	1277
3. Амортизационные отчисления	6	2500	2494
4. Прочие затраты	1143	2000	857

МУП «Полигон» ежемесячно выплачивает всем работникам 40% премии в случае, если работник не нарушал трудовой или производственной

дисциплины, из фонда заработной платы. Предлагается утвердить показатели и условия премирования квартальной (дополнительной) премией из средств полученной прибыли для работников управленческого звена в размере 12% от заработной платы. Показателем выплаты является выполнение муниципального задания на 100% при условии роста производительности труда не менее, чем на 1% и получения прибыли. Остальным работникам премия в размере 12% от заработной платы выплачивается при выполнении показателя «выполнение муниципального задания» на 100% (приложение В). Рассчитаем сумму денежных средств, необходимых на выплату работникам квартальной премии (таблица 13).

Таблица 13. – Квартальный фонд заработной платы работников МУП «Полигон»

Наименование	Оклад, тариф, руб.	
	Месяц	Квартал
Административно-управленческий персонал предприятия		
Главный бухгалтер	23742	71226
Бухгалтер	18338	55014
Итого	42080	126240
Административно-управленческий персонал полигона		
Мастер	42990	128970
Специалист по охране труда и ТБ	3036	9108
Итого	46026	138078
Остальные работники		
Машинист бульдозера	24288	72864
Программист	8452	25356
Сторож	31072	93216
Уборщик производственных помещений	5585	16755
Итого	69397	208191
Всего	157503	472509

Базой для расчета квартальной премии, выплачиваемой в отличие от ежемесячной премии, за выполнение конкретных показателей и условий, является величина 472509 руб.

Рассчитаем премиальный фонд:

$$472509 * 12\% : 100\% = 56701 \text{ руб.}$$

С учетом районного коэффициента и северных надбавок премиальный фонд составит:

$$56701 + (56701 * 60\% : 100\%) + (56701 * 80\% : 100\%) = 136083 \text{ руб.}$$

За год это составит:

$$136083 \text{ руб.} * 4 = 544332 \text{ руб.} = 544 \text{ тыс. руб.}$$

Премиальный фонд составит 4,6% от прибыли от продаж:

$$544 \text{ тыс. руб.} : 11750 \text{ тыс. руб.} * 100\% - 4,6\%$$

Таким образом, будет обеспечиваться заинтересованность работников в повышении эффективности производства.

Третье мероприятие - совершенствование морального стимулирования персонала.

Моральное стимулирование основано на реализации и потребности быть признанным. Оно создает хорошее настроение у работников, формирует положительную мотивацию, повышает значимость работы у персонала предприятия.

Необходимо информировать население города в городских средствах массовой информации о результатах деятельности предприятия и достижениях персонала, о важности работы, выполняемой коллективом предприятия. Пока чаще пишут о чрезвычайных событиях, например, возгорании свалки и о том, как идет процесс тушения пожара. А когда все хорошо, о работе полигона в прессе не упоминают.

Предлагается на сайте МУП «Полигон» выставлять очерки о работе персонала предприятия, отмечая их заслуги. Заказывать спецодежду с фирменной символикой предприятия. Чаще представлять работников предприятия к государственным, общественным наградам. Например, поместить фото сотрудника на городской Доске почета. Упомянуть о заслугах предприятия и его работников в отчетах главы муниципального образования.

В таблице 14 приведены прогнозные показатели эффективности работы предприятия.

Данные таблицы показывают рост производительности труда работника и рентабельности продаж, что говорит о росте эффективности МУП «Полигон». Улучшение производительности труда работников и рост более, чем в 7 раз (36,85 : 4,96) рентабельности продаж создаст возможности для снижения затрат и нового повышения эффективности.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией сотрудников приведены в таблице 15.

Таблица 14 - Показатели эффективности работы МУП «Полигон» по прогнозу

№ п/п	Показатели	2016 год	По прогнозу	Отклонение, +/-
1.	Объем утилизации мусора в натуральном выражении, куб. м	339974	330000	-9974
2.	Выручка от продажи, тыс. руб.	14475	31878	17403
3.	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	718	11748	11030
4.	Численность работающих, чел.	15,25	15,25	-
5.	Производительность труда работника, куб.м / чел.(стр1:стр.4)	22293,4	21639,3	-654,1
6.	Производительность труда работника, тыс.руб./ чел. (стр2:стр.4)	949,2	2090,4	1141,2
7.	Рентабельность продаж, % (стр3:стр2) ×100%	4,96	36,85	31,89

Таблица 15 – Затраты на мероприятия по развитию мотивации работников МУП «Полигон»

№ п/п	Задача	Ответственное лицо	Сроки выполнения	Стоимость реализации задачи, руб.	Примечание
1.	Рост производительности труда за счет приобретения новой техники и активизации человеческого фактора.	Учредитель. Директор МУП «Полигон».	С 1 января 2019 года	Приобретение уплотнителя полигонов ТБО РЭМ-25 за 7,5 млн. руб. и бульдозера за 5 млн. руб.	За счет принятия обоснованных тарифов
2.	Совершенствование материального денежного стимулирования работников предприятия.	Директор и главный бухгалтер МУП «Полигон».	С 1 января 2019 года	544 тыс. руб. в год	За счет полученной прибыли

3.	Совершенствование управленческой деятельности в области морального стимулирования персонала.	Директор МУП «Полигон».	С 1 января 2019 года	Работа со средствами массовой информации, администрацией города, развитие собственного сайта	Повышение общественной значимости работы предприятия
----	--	-------------------------	----------------------	--	--

Реализация предложенных в работе мероприятий будет способствовать совершенствованию мотивации персонала, повышению результативности труда и эффективности предприятия в целом. Если удастся добиться принятия обоснованных тарифов по захоронению ТБО, то прибыль от продаж по прогнозным расчетам может быть получена в размере 11,75 млн. руб. А это позволит совершенствовать производственную деятельность, обеспечить заинтересованность сотрудников в производительном труде.

В Указе Президента Путина В.В. от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» в качестве одной из целей отмечено «эффективное обращение с отходами производства и потребления, включая ликвидацию несанкционированных свалок в границах городов». Достижение этой цели в Указе раскрыто через решение конкретных задач. Майский Указ Президента подчеркивает важность деятельности для общества таких предприятий как МУП «Полигон», которые должны работать эффективно, обеспечивая расширенное воспроизводство своей деятельности.

Также деятельность такого предприятия как МУП «Полигон» приносит обществу социально-экономический эффект. Именно развитие мотивации сотрудников, их удовлетворенность трудом способствует повышению социально-экономической эффективности предприятия, от работы которого во многом зависит экологическая обстановка в городе Воркуте не только в настоящее время, но и в перспективе, а также качество жизни населения.

Краткие выводы по 3 главе

Проблема загрязненности бытовыми отходами для города Воркуты очень актуальна. Действующий полигон по захоронению мусора практически исчерпал свою мощность; технология захоронения отходов устарела.

В то же время в стране принимаются новые законодательные акты по утилизации мусора, стандартах экологического благополучия населения, которые необходимо выполнять.

Коллективу небольшого муниципального предприятия «Полигон» приходится заниматься решением этих и многих других задач, работая в непростых условиях. Поэтому совершенствование управления мотивацией персонала – важная и востребованная для коллектива предприятия тема.

В работе предлагается улучшение мотивация путем реализации мероприятий.

1. Обеспечить рост производительности труда работников за счет приобретения МУП «Полигон». новой техники и активизации человеческого фактора, что обеспечивает организационную мотивацию труда.

Для реализации предложенного мероприятия необходимо добиться пересмотра тарифов на услуги захоронения ТБО МУП «Полигон». Это позволит предприятию своевременно и качественно выполнять муниципальное задание по объему утилизации мусора, а из полученной прибыли обновлять основные фонды (приобрести бульдозер и уплотнитель полигонов) и выполнять работы по экологически безопасному захоронению мусора и дальнейшей рекультивации отработанных участков полигона ТБО.

В работе рассчитана прогнозные показатели: выручка от продаж с применением новых тарифов на услугу, себестоимость и прибыль от продаж, составившая по расчету 11750 тыс. руб. Эта такая величина прибыли, которая даст возможность предприятию решить вопросы с приобретением необходимой техники.

У персонала повысится удовлетворенность трудом за счет повышения его содержательности, работники смогут получать от работы положительные эмоции, ощущать себя работниками XXI века.

2. Совершенствовать материальное денежное стимулирование работников предприятия. Предлагается индексировать заработную плату, как это делается на других предприятиях. Для этого нужно внести изменения в действующее положение об оплате труда, предусмотрев ежегодный рост заработной платы на величину 4-5% в зависимости от роста цен.

Предлагается выплачивать дополнительную квартальную премию из средств полученной прибыли. В работе разработаны показатели и условия премирования персонала предприятия, выполнен расчет годового премиального фонда, который составляет 544 тыс. руб.

Предлагаемые мероприятия повысят заинтересованность в повышении эффективности производства.

3. Совершенствовать моральное стимулирование персонала.

Предлагается больше заниматься имиджем предприятия, подчеркивая социальную значимость выполняемой работы. Предлагается на сайте МУП «Полигон» выставлять очерки о работе персонала предприятия, отмечая их заслуги, обеспечивать рабочих спецодеждой с фирменной символикой предприятия, другие мероприятия.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать росту производительности труда работников и рентабельности продаж, развитию мотивации персонала. Необходимо добиться принятия обоснованных тарифов по захоронению ТБО. Это позволит за год получить прибыль от продаж около 12 млн. руб. Такая величина масса прибыли позволит совершенствовать производственную деятельность, приобретать новую технику, использовать современные технологии, обеспечивая заинтересованность сотрудников в более производительном труде на благо общества.

Заключение

Цель функционирования любого предприятия является удовлетворение потребностей общества и получение прибыли. Эффективность производства достигается через понимание мотивации человека к трудовой деятельности.

В России трудовая деятельность человека обеспечивается многими нормативно-правовыми актами. Но реализуя функцию менеджмента – мотивацию, руководитель предприятия должен понимать, что мотивы к труду каждого человека – индивидуальны.

В управлении различают внешнюю и внутреннюю мотивацию, на ту и другую мотивацию действуют различные факторы, которые часто меняются. Поэтому следует постоянно изучать факторы, которые побуждают человека активно действовать и эффективно их использовать. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Критерием эффективности трудовой деятельности персонала предприятия является рост производительности труда. Необходимо, чтобы работники ощущали зависимость премии от своих дополнительных усилий.

Город Воркута расположен за Полярным кругом, его численность составляет 58,1 тыс. человек. В городе действует более 1200 предприятий крупного, среднего и малого бизнеса. Город имеет перспективы развития, он включен в государственную программу по развитию Арктической зоны.

МУП «Полигон» был создан в 2010 году для удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли при обработке и утилизации неопасных отходов. Учредитель предприятия - администрация МО ГО «Воркута».

Основная проблема МУП «Полигон» состоит в том, что тарифы на услуги утилизации ТБО установлены на минимальном уровне. Получаемых за оказанные услуги средств предприятию недостаточно, чтобы развиваться, применять новые технологии, приобретать новую технику. В 2018 году администрация МО ГО «Воркута» добилась у Службы по тарифам Республики

Коми права самостоятельно исчислить тарифы на 6 месяцев 2018 года. Применение такого тарифа на практике и последующий анализ деятельности МУП «Полигон» дает шанс для пересмотра тарифа на услуги в Службой по тарифам Республики Коми в большую сторону.

В работе выполнен анализ деятельности МУП «Полигон» за 2014-2016 гг. В анализируемом периоде следует отметить рост выручки от продажи, рост себестоимости продаж, обусловленный ростом цен на горюче-смазочные материалы, аренду офисного помещения, ростом приобретаемых предприятием работ и услуг производственного характера, большими расходами на тушение полигона. Как результат деятельности предприятия в 2014 году были получены убытки, в 2015 и 2016 была получена незначительная прибыль.

Основные фонды МУП «Полигон» достигли полного износа. Штат работающих на предприятии в течение трех лет сохранялся на уровне 15 человек. В 2016 году в штатное расписание было добавлено 0,25 ставки специалиста по охране труда и техники безопасности. Оплата труда происходит на основании Положения об оплате труда. Годовой фонд оплаты труда МУП «Полигон» составляет 6,35 млн. руб. (без учета заработной платы директора предприятия, работающего по контракту).

Производительность труда работников предприятия «Полигон» за три рассматриваемых года выросла. Прирост этого показателя за два года составил 47,1%, что является отличным результатом. Мотивацию работников можно назвать внешней, сам факт работы в Воркуте, где мало рабочих мест – является мотивирующим фактором.

Руководителю МУП «Полигон» необходимо совершенствовать мотивацию труда, чтобы обеспечить четкую работу по утилизации мусора, обеспечить комфортную, экологически безопасную жизнь горожан.

В работе предлагается улучшение мотивация путем реализации следующих мероприятий:

1. Обеспечить рост производительности труда работников за счет приобретения МУП «Полигон». новой техники и активизации человеческого фактора, что способствует развитию организационной мотивации труда.

Основное условие для реализации этого мероприятия - добиться пересмотра тарифов на услуги захоронения ТБО МУП «Полигон». В работе рассчитаны прогнозные показатели: выручка от продаж с применением новых тарифов на услугу, себестоимость и расчетная прибыль от продаж, объем которой составил достигает 11750 тыс. руб. Такая прибыль позволит предприятию обновить основные фонды (стоимость бульдозера и уплотнителя полигона 12,5 млн. рублей). Также будут выполняться работы по экологически безопасному захоронению мусора и дальнейшей рекультивации отработанных участков полигона ТБО. Это будет способствовать развитию мотивации. У персонала повысится удовлетворенность трудом за счет повышения его содержательности, они смогут получать от работы положительные эмоции, ощущать себя работниками XXI века.

2. Совершенствовать материальное денежное стимулирование работников предприятия. Предлагается внести изменения в действующее положение об оплате труда, где предусмотреть индексацию заработной платы на 4-5% в зависимости от роста цен.

Предлагается установить для работников дополнительную квартальную премию из средств полученной прибыли. В работе разработаны показатели и условия премирования персонала предприятия, выполнен расчет годового премиального фонда (544 тыс. руб.).

3. Совершенствовать моральное стимулирование персонала.

Предлагается чаще раскрывать перед населением города Воркуты социальную значимость деятельности МУП «Полигон». На сайте МУП «Полигон» выставлять очерки о работе персонала предприятия, отмечая их заслуги, обеспечивать рабочих спецодеждой с фирменной символикой предприятия, другие мероприятия.

Закрепить систему мотивации и стимулирования труда персонала в локальном нормативном акте или в приложении к положению по оплате труда.

Для улучшения управления персоналом предприятия руководитель должен анализировать динамику результатов деятельности предприятия и делать эту информацию доступной для персонала. Реализация предложенных мероприятий будет способствовать росту производительности труда работников и рентабельности продаж, развитию мотивации персонала.

Необходимо добиться принятия обоснованных тарифов по захоронению ТБО. Это позволит за год получить прибыль от продаж около 12 млн. руб. Такая величина прибыли обеспечит предприятию возможность осуществлять расширенное воспроизводство, приобретая новую технику и оборудование, используя современные технологии, обеспечивая заинтересованность сотрудников в более производительном труде на благо общества.

Цели и задачи, поставленные в бакалаврской работе, достигнуты.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изменениями и дополнениями внесенных 96 федеральными законами, в том числе от 29.12.2017 №459-ФЗ). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3. Налоговый кодекс РФ. Часть вторая от 05.08.2000 № 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями внесенных 474 федеральными законами, в том числе от 07.03.2018 №50-ФЗ. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями и дополнениями внесенных 81 федеральным законом, в том числе от 01.05.2017 №84-ФЗ; от 18.06.2017 №125-ФЗ; от 01.07.2017 №139-ФЗ; от 29.07.2017 №255-ФЗ; 27.11.2017 №356-ФЗ; от 20.12.2017 №400-ФЗ; от 29.12.2017 №461-ФЗ; от 31.12.2017 №502-ФЗ). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

5. Закон РФ от 19 февраля 1993 г. № 4520-1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям». (с изм. и доп. от 02 июля 1993 г., 08 января 1998 г., 27 декабря 2000г., 06 августа, 30 декабря 2001 г., 10 января 2003 г., 22 августа, 29 декабря 2004 г., 24 июля 2009 г., 02 июля 2013 г., 02 апреля, 21 июля, 31 декабря 2014 г., 16 октября 2017 г.)

6. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, В.И. Матирко и др.- М.: Дело, 2013 - 356 с. ISBN 978-5-390-00143-

7. Гапликов С. Для меня очень важно видеть изменения в настроении людей // Регион, 2017, № 8, С. 4-9
8. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 282 с. ISBN 978-5-16-003198-9
9. Годин А.М. Экологический менеджмент. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^О», 2013 г.- 88 с. ISBN 978-5-394-01414-7
10. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности - Тюмень, Томский государственный университет, 2015 - 304с. ISBN 978-5-400-01085-9
11. Дафт Р. Менеджмент / Пер. с англ.- СПб : Питер, 2014.- 656 с. ISBN 978-5-496-00783-2
12. Егоршин А.П. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА - М, 2016 - 352 с. ISBN 978-5-16-00159-6
13. Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда//Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 9 – С. 82-89
14. Официальный сайт администрации МО ГО «Воркута» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.воркута.рф>
15. Материалы сайта Республика Коми онлайн [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.komionline.ru>
16. Латфуллин Г. Теория менеджмента - СПб.: Питер, 2014.- 464 с. ISBN 978-5-496-00576-0
17. Липатов В.С. Управление персоналом организации - М.: Люкс-арт, 2014.-356 с. ISBN 950-4-450-00157-2
18. Лячин М.А. Лояльность в системе мотивации трудовой деятельности // Вестник Томского государственного университета. Экономика, 2014, № 4 (28). С. 32-45
19. Пластинина Н. Секреты мотивации труда / Н. Пластинина // Мотивация и оплата труда. – 2014 - № 1. – С. 28-33

20. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ИНФРА - М, 2016 - 608 с. ISBN 978-5-16-011214-5
21. Сайт МУП «Полигон» МО ГО «Воркута»
22. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала/ Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин.- М : ЮНИТИ-ДАНА, 2016 — 312с.
ISBN 523 801 6093
23. Стюарт - Котце Р. Результативность. секреты эффективного поведения. - М.: Альпина Паблишер,- 2014 - 280 с. ISBN 978-5-9614-1934-4
24. Шахова И.П. Исследование структуры трудовой мотивации персонала/ И.П. Шахова // Вестник МГОУ. – 2014. - № 2. – С. 93-99
25. Экономика / Е.Ф. Борисов, А.А. Петров, Т.Е. Березина - М.: Проспект, 2015.-272 с. ISBN 978-5-392-16718-0
26. Ядоян В.О. Теоретические аспекты мотивации государственных гражданских служащих [Текст] / В.О. Ядоян // Молодой ученый. — 2014. — № 6. — С. 534-536.

Арктическая зона Российской Федерации

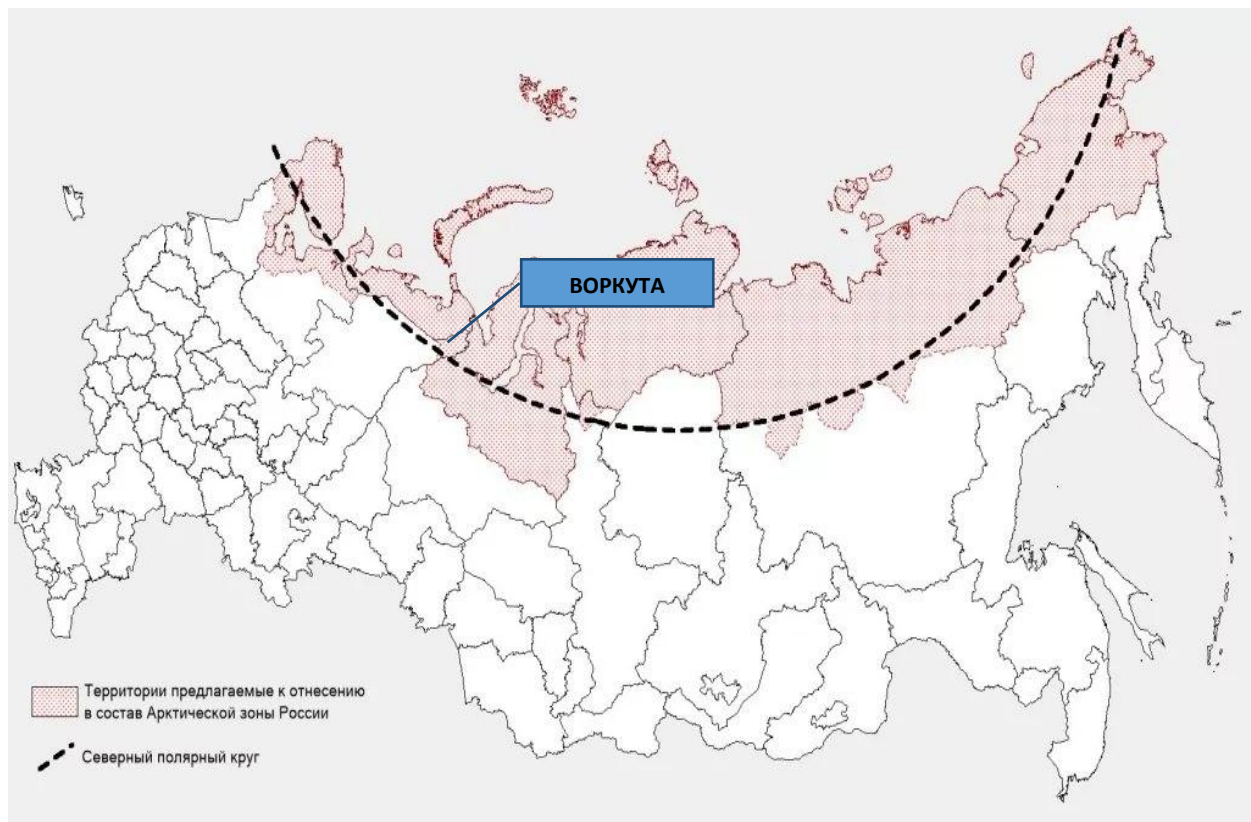
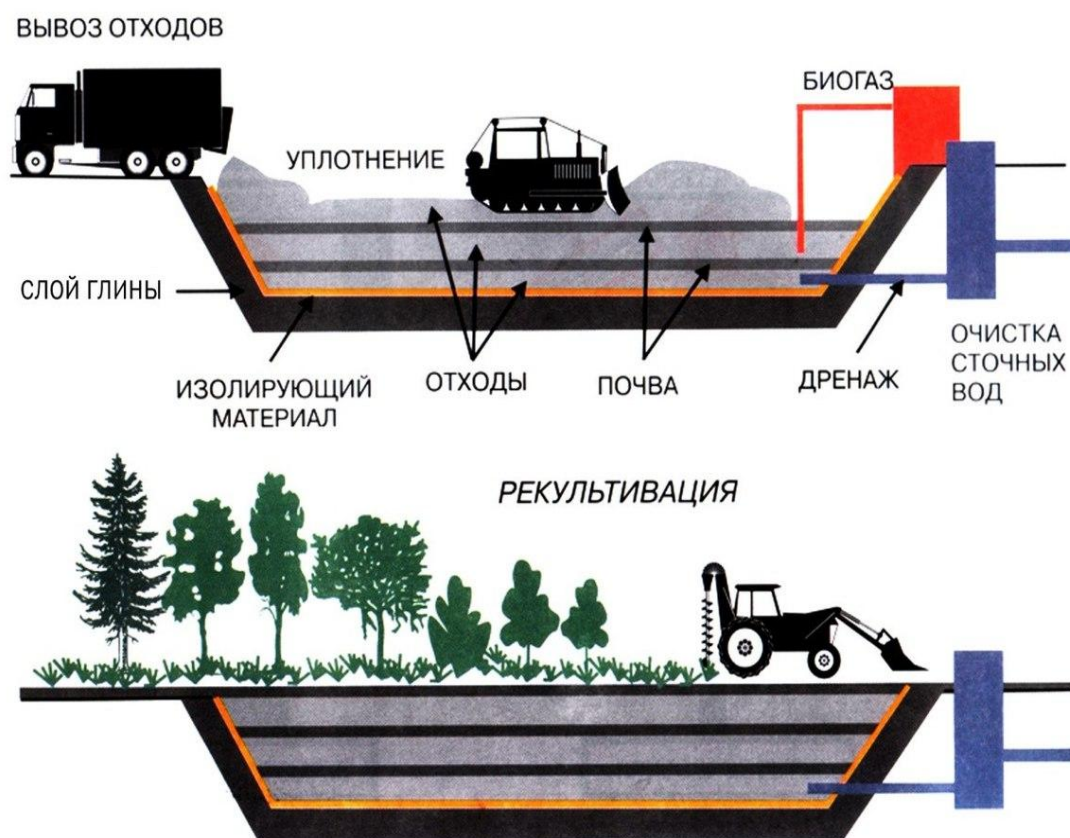


Схема экологически безопасной работы полигона и дальнейшей рекультивации отработанных участков полигона ТБО.



Дополнение к положению об оплате труда МУП «Полигон»

Раздел «Мотивация труда».

В целях обеспечения роста реальной заработной платы ежегодно индексировать тарифные ставки и оклады работников предприятия на 4-5% в зависимости от роста цен и возможностей предприятия.

Помимо ежемесячной премии, выплачиваемой из фонда заработной платы, выплачивать квартальную премию из средств полученной прибыли.

Для работников управленческого звена выплачивается премия в размере 12% от квартальной заработной платы (тарифы и оклады). Показателем выплаты премии административно-управленческому персоналу является выполнение муниципального задания по захоронению ТБО на 100% при условии роста производительности труда за квартал не менее, чем на 1% и получения квартальной прибыли как результата конечной деятельности предприятия. Остальным работникам премия в размере 12% от заработной платы выплачивается при выполнении показателя «выполнение муниципального задания» на 100%.

На сумму квартальной премии начислять районный коэффициент и северные надбавки.