

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(Магистерская диссертация)

На тему «**Формирование и эффективность использования трудовых
ресурсов предприятия природопользования**»

Исполнитель Воронько Арина Дмитриевна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

«11» сентября 2021 г.

Санкт-Петербург 2021

Содержание

Введение	4
1 Теоретические и методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования	6
1.1 Сущность понятия «трудовые ресурсы» предприятия природопользования	7
1.2 Система показателей оценки использования трудовых ресурсов предприятия природопользования	10
1.3 Специфика трудовых ресурсов на предприятии природопользования	21
2 Анализ формирования и использования трудовых ресурсов предприятий водоснабжения и водоотведения	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	26
2.2 Анализ структуры и движения трудовых ресурсов на предприятиях водоснабжения и водоотведения, оценка эффективности использования трудовых ресурсов	42
2.3 Анализ эффективности формирования трудовых ресурсов ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и на аналогичных предприятиях отрасли ..	61
3 Совершенствование процесса формирования и повышение эффективности использования трудовых ресурсов в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	74
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	74
3.2 Разработка автоматизированного расчёта уровня удовлетворенности трудом в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	78
3.3 Предложения по совершенствованию бухгалтерского учета оплаты труда и их экономическое обоснование	85

Заключение	93
Список использованной литературы.....	97
Приложение А	102
Приложение Б.....	104
Приложение В	105
Приложение Г	106
Приложение Д	107
Приложение Е.....	108

Введение

На данный момент экономика Российской Федерации пребывает в достаточно нестабильном положении. Ввиду чего важно применять все возможные финансовые инструменты для того, чтобы увеличить на предприятиях общий уровень эффективности их деятельности. Стимулирование рабочего персонала является одним из наиболее важных подобных механизмов.

Персонал любого предприятия на всех этапах его жизненного цикла, развития и прогресса играет ключевое значение.

Профессиональный коллектив организации является ее основной производственной силой. Именно люди формируют различные духовные и материальные ценности в ходе своей трудовой деятельности. Итоговый результат деятельности предприятия тем лучше, чем выше ее человеческий капитал. Рабочий персонал компании одновременно представляет собой главный производственный аспект и экономический ресурс. Стабильная работа рынка потребления, а также производства невозможно представить без слаженного взаимодействия рабочего персонала предприятий.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что источники труда являются важнейшим и решающим фактором в любом процессе производства.

Трудовые ресурсы повышают качество выпускаемой компанией продукции, и ни один бизнес не может эффективно работать без трудовых ресурсов.

Развитие бизнеса, ориентированного на перспективу, обязательно должно включать мероприятия, направленные на разработку системы управления трудом, внедрение которой способствует достижению высокой конкуренции и, как следствие, укреплению позиций данного предприятия на рынке. Как итог, повышение эффективности использования трудовых ресурсов в бизнесе в большей степени способствует увеличению трудоемкости и высокому доходу.

Труды отечественных и зарубежных исследователей посвящены изучению производительности труда и эффективности использования трудовых

ресурсов. Среди них Кибанова А.Я., Алиев И.М., Генкин Б.М., Лясников Н.В., Михалкина Е.В., Шумаков, Ю.Н., Шумаков, Ю.Н., Щепакин, М.Б. и др.

Цель магистерской работы: проанализировать уровень эффективности применения трудовых ресурсов на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», а также разработать проект совершенствования эффективности использования этих ресурсов.

Задачи:

1. изучить существующие методологические и теоретические факторы эффективности применения трудовых ресурсов на производстве;

2. проиллюстрировать аспекты улучшения уровня эффективности применения различных ресурсов осуществления предпринимательской деятельности;

3. проанализировать степень обеспеченности трудовыми ресурсами ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»;

4. изучить основные показатели производительности труда на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»;

5. выделить главные проблемы в области использования трудовых ресурсов на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», разработать проект совершенствования применения трудовых ресурсов на данном предприятии.

Объект исследования: ГУП «Водоканал Санкт-Петербург».

Предмет исследования: анализ уровня эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

В первой главе данной были изучены, существующие на данный момент в научной литературе, методологические и теоретические факторы эффективности применения трудовых ресурсов на предприятии, а также отражены основные аспекты повышения степени эффективности их использования.

Во второй главе был проведен анализ эффективности использования трудовых ресурсов ГУП «Водоканал Санкт-Петербург», включая анализ производительности труда и обеспеченности предприятия.

Третья глава направлена на формирование комплекса мер по совершенствованию уровня эффективности применения трудовых ресурсов ГУП «Водоканал Санкт-Петербург».

В заключении были отражены главные выводы, сделанные в ходе данной работы.

При написании работы применялись следующие методы исследования: метод математической статистики, графический метод, метод анализа структуры, обобщение материалов научной литературы, которые непосредственно относятся к предмету исследования.

1 Теоретические и методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия природопользования

1.1 Сущность понятия «трудовые ресурсы» предприятия природопользования

Трудовые ресурсы предприятия представляют собой такой экономический аспект, который в научной литературе принято характеризовать, как носитель отношений, формирующийся в ходе создания, распределения и применения данных ресурсов.

Этот термин отражает историческую, экономическую и социальную суть общества.

Трудовые ресурсы представляют собой один из ключевых факторов производственной силы любого предприятия и общества в целом. Эффективность экономического развития всей страны и отдельного производства непосредственно зависит от их рационального применения.

Трудовые ресурсы занимают особое положение в общем комплексе ресурсов компании. Зачастую, когда речь идет об уровне определенной организации для обозначения данного термина, используют понятия «персонал» или «кадры». Если говорить о широком смысле термина «персонал», то его необходимо понимать, как главную общественную производственную силу. От кадровой политики предприятия непосредственно зависит степень успешности всей его деятельности.

Рабочий персонал является тем элементом, без которого само существование компании представить невозможно, это лицо компании. Любое современное перспективное и стабильно развивающиеся предприятие рассматривает развитие своего трудового коллектива, как одно из важнейших направлений. [4, с. 123]

От эффективности использования руководителями компании трудовых ресурсов во многом зависит уровень конкурентоспособности на действующем рынке.

Трудовые ресурсы предприятия создают товары, работы или услуги, являются «локомотивом» всего материального производства формируют прибавочный продукт и стоимость, которая выражается в форме прибыли.

Под термином «трудовые ресурсы» в современной научной литературе также подразумевается общее число всего трудового персонала, которые ведут свою трудовую деятельность на предприятии.

Общее число работников компании принято называть трудовым коллективом. Сплоченность и благоприятная рабочая атмосфера в трудовом коллективе непосредственно влияют на итоговые результаты деятельности всего предприятия и зависят от нескольких ключевых факторов: культуры общения между его членами, которая выражается в антипатии и симпатии, уровне эмоциональной теплоты; личных качеств самих членов трудового коллектива.

Каждый член коллектива обладает собственными социальными и психическими качествами. Таким образом, все сотрудники предприятия входя в определенные этнические, половозрастные, характерологические категории. Им свойственны различные интересы, взгляды и привычки, которые с точки зрения своего социального положения, являются общими.

Для того чтобы на предприятии стало возможным сформировать мощные и крупные механизмы производства, руководству необходимо уметь объединить своих сотрудников. Однако, если деятельность на предприятии приобретает коллективный характер, то между работниками могут возникать различного рода конфликты, которые влекут за собой снижение уровня качества трудовой деятельности и увольнениям ценных работников.

На многих предприятиях проблема межличностного взаимодействия становится в настоящее время одной из наиболее актуальных. Конфликты между сотрудниками могут возникать за счет различных факторов – недопонимание, значительная разница в возрасте, опыте и т.д.

Все сотрудники компании, ведущие в ней свою трудовую деятельность, входят в состав ее персонала. К нему относятся:

- работники, которые осуществляют свою трудовую деятельность на предприятии в соответствии с заключенными гражданско-правовым договором;
- сотрудники, которые работают по совместительству;
- трудящиеся списочного состава.

Помимо вышеуказанных понятий в современной практике также применяются следующие термины: «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы», «рабочая сила».

Трудовой потенциал представляет собой несколько более широкое понятие по сравнению с трудовыми ресурсами. Трудовой потенциал является некоторым итоговым показателем, который описывает участие каждого сотрудника в общем результате деятельности предприятия.

Уровень эффективности использования на предприятии имеющихся трудовых ресурсов определяется при помощи нескольких распределенных показателей, которые отражены на рисунке 1.1.

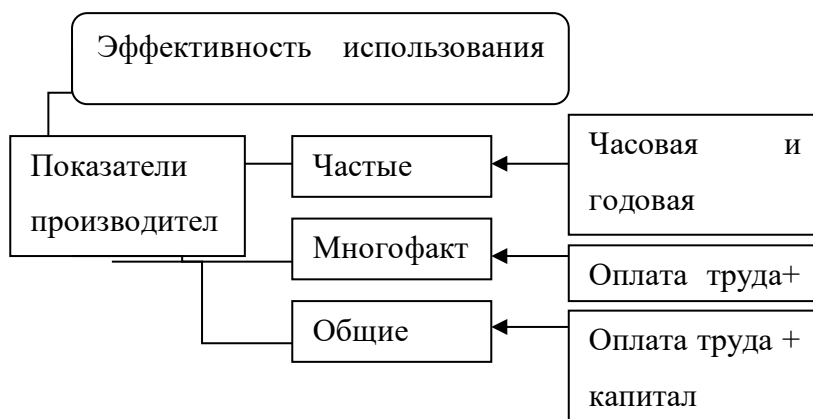


Рисунок 1.1 – Модель показателей эффективности использования трудовых ресурсов

На сегодняшний день для всех успешных предприятий стало совершенно очевидным, что без формирования определенной системы показателей, которая могла бы наиболее объективно отражать уровень эффективности использования трудового потенциала, невозможно наладить нормальный производственный

процесс. Подобная модель должна включать в себя комплекс показателей, включающий уровень развития трудовых ресурсов предприятия, динамику занятости трудоспособного населения, степень эффективности применения трудовых ресурсов на предприятии.

Таким образом, можно сделать вывод, что трудовые ресурсы любой современной организации представляют собой ее базовый и важнейший элемент, который обладает огромным значением для конечного результата деятельности всего предприятия. В свою очередь обобщающей характеристикой уровня эффективного и рационального применения рабочей силы на предприятии является производительность труда.

1.2 Система показателей оценки использования трудовых ресурсов предприятия природопользования

На данный момент для того, чтобы наиболее объективно оценить показатель производительности труда на предприятии применяют множество различных методик.

Сегодня вяжущими специалистами в данном направлении накоплен огромный разнообразный практический опыт. Существуют общие требования к важнейшим показателям такой оценки и их методам, ее главные цели и задачи. Выбор методов оценки показателей производительности труда в каждом конкретном случае зависит от той отрасли, в которой ведет свою деятельность то или иное предприятие.

В подавляющем количестве случаев увеличение показателей производительности труда на производстве непосредственно связано с ростом таких производственных характеристик, как издержки, материалоемкость, прибыль и рентабельность. В современном мире специалистами в данной области установлено, что для того, чтобы дать объективную оценку производительности труда на предприятии, те показатели, которые изучаются в ходе такой оценки, должны соответствовать следующим требованиям:

– показатель эффективности трудовой деятельности должен подтверждаться надежными данными и быть универсальным в своем использовании;

– применяемые единицы измерений должны в максимально возможной степени отражать динамику уровня эффективности трудовой деятельности.

В нашей стране чаще всего для измерения производительности труда на практике применяют простые показатели трудоемкости и выработки сотрудников предприятия. При помощи формулы 1.1 определяется показатель выработки, или как его еще принято называть, индекс продукта. Он рассчитывается как количество произведенной продукции за единицу времени.

Главным преимуществом подобного подхода является то, что при помощи него появляется возможность измерить на каждой стадии производства живой труд, другими словами уровень эффективности затрат на ту рабочую силу, которая была использована в производственном цикле. Если говорить о показателе трудоемкости, то он рассчитывается на основании объема времени, которое необходимо для изготовления единицы продукции. Зачастую на предприятия применяется так называемая суммарная трудоемкость, которая измеряется в человеко-часах и рассчитывается по формуле 1.2:

$$T_n = \frac{\text{Количествоотработанноговремени (чел./час)}}{\text{Объемпроизведеннойпродукции}} \quad (1.2)$$

Под суммарной трудоемкостью принято понимать общую сумму расходов предприятия на производство единицы продукции, включая содержание всех сотрудников, которые имеют отношение к ее изготовлению.

В отечественной практике устоялось мнение, что уровень производительности труда непосредственно зависит от показателей выработки и трудоемкости. Помимо этого, производительность труда на российских предприятия принято рассчитывать по формуле 1.3, которая отражает объем произведенной продукции на единицу времени:

$$\text{ПРТ} = \frac{Q}{\text{ЧП}}, \quad (1.3)$$

где Q – общий объем продукции, который был изготовлен за единицу времени (год, месяц, смену, час, минуту);

ЧП – общее число сотрудников, которое обеспечивает изготовление данной продукции.

Если провести анализ тех научных источников, которые существуют в настоящее время, можно прийти к выводу, что в соответствии с утверждениями наиболее авторитетных специалистов, все методы измерения уровня производительности труда на предприятии можно разделить на две большие группы: организационные и производственные. [34]

Производственные методы в свою очередь состоят из трех категорий – трудозатратные, стоимостные и натуральные.

В настоящее время именно такие методы применяются большинством российских предприятий для расчета показателя производительности труда практически во всех отраслях экономики.

Поскольку в целом показатель эффективности деятельности предприятия можно выразить при помощи объема прибыли, которую она получает, применение определенного метода измерения производительности труда зависит от уровня целесообразности его использования.

Именно по этой причине, современные ученые и специалисты находятся в состоянии непрерывного поиска новых, более эффективных методов измерения показателя эффективности работы предприятия, которые могли бы обеспечить максимальный уровень надежности и точности. В настоящее время, для того, чтобы получить точную информацию о производительности труда на предприятии чаще всего приходится применять весь существующий комплекс продуктовых показателей.

В свою очередь группа организационных методов включает в себя многокритериальные, многофакторные и нормативные методы (рис 1.2.)



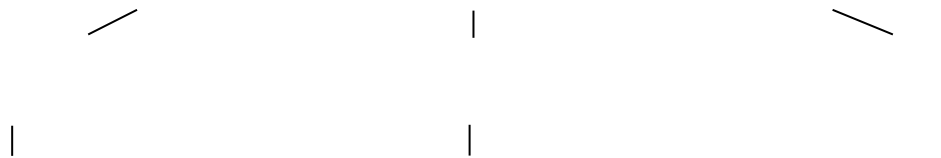


Рисунок 1.2 – Организационные методы измерения показателя
производительности труда

В современном мире достаточно широкое распространение получило использование нормативных методов измерения показателя производительности труда на предприятии. В первую очередь это связано со стремительным развитием различных коммуникационных и информационных технологий. Категория таких методов подразумевает использование метода Дельфи и номинальных групп [38, с. 96].¹

Одновременно с этим, поскольку такие понятия как качество продукции и производительность труда являются фактически неразделимыми, т.к. оказывают

огромное влияние друг на друга, в ходе анализа производительности труда на предприятии невозможно опираться исключительно на количество продукции, которая была изготовлена за единицу времени.

Согласно проведенным исследованиям, в настоящее время стало совершенно очевидным, что повышение качества продукции по сравнению с увеличением выработки дает несравненно больший финансовый результат. Помимо этого, улучшения уровня качества изготовленной продукции несет в себе целый комплекс позитивных явлений:

- повышается уровень мотивации сотрудников компании, улучшается психологический, социальный климат, а также формируется здоровая рабочая атмосфера;

- уменьшается количество материальных ресурсов, которые расходуются на хранение и транспортировку изготовленной продукции;

- наблюдается значительное снижение потребительских и операционных расходов, которые непосредственно относятся к изготовлению продукции (возврат брака, техническое обслуживание и ремонт).

Однако, противопоставлять качество и количество также недопустимо, поскольку данные две величины находятся в непосредственной зависимости друг от друга. Помимо этого, для того, чтобы совершенствовать качество изготавливаемой продукции, в настоящее время предприятиями утверждаются четкие пределы, которые определяются в соответствии с показателями финансовой целесообразности и технологической развитостью.

В настоящее время нельзя сказать, что для измерения производительности труда существует какой-либо универсальный метод.

В настоящее время в российской практике все чаще одновременно с традиционными методами используются глобальные международные параметры и критерии. В первую очередь такое явление обусловлено тем, что в наиболее развитых государствах применяют инновационные методы измерения, которые считаются наиболее перспективными. Чтобы предприятие могло

соответствовать международным требованиям им приходится подстраиваться под данные стандарты.

Если говорить о родоначальниках практики и теории управления предприятием, здесь представляется возможным особенно выделить Г. Эмерсона – американский теоретик и инженер, который впервые использовал в своих работах термин «производительность труда» [13].

Множество представителей данной науки в последствие утверждали, что показатель производительности труда представляет собой оценочный показатель. Так, С. Синка утверждал, что представление о результатах работы предприятия можно составить, основываясь на семи различных показателях, среди которых специалисты выделял следующие: число внедренных инноваций, качество изготовленной продукции, результативность, рентабельность, эффективность, условия труда и производительность [34, с. 105].

В настоящее время, действительно, подавляющие число исследователей относят показатель производительности труда на предприятии к одним из самых главных, однако, только лишь рост количества изготавливаемых изделий не позволит улучшить эффективность всей работы в целом. Важным аспектом в проблеме измерения показателя производительности труда на предприятии также является ее вопрос ее измерения в области обслуживания.

Например, если рассматривать организацию, которая предоставляет населению услуги по водоотведению и водоснабжению, то зачастую, на практике они применяют одновременно 3 различных показателя для подобных измерений, среди которых можно отметить следующие:

- показатель, который отражает динамику степени эффективности работы сотрудников предприятия;
- показатель производительности труда, который выражен в натуральной форме;
- показатель производительности труда, который выражен в форме стоимости услуг.

Для измерения показателя производительности труда в отношении услуг в области водоотведения и водоснабжения даже в настоящее время не применяется методика расчета трудоемкости.

Безусловно, данный показатель необходимо измерять, он может быть использован для определения производительности труда отдельно взятого работника, по той причине, что время, которое тратят клиенты предприятия, фактически не отличается, а также речь идет об идентичной нагрузке на работников. Однако, необходимо учитывать, что оказание услуг по водоотведению могут предполагать различные расстояния, в соответствии с которыми стоимость таких услуг для различных клиентов может значительно отличаться [34, с. 105].

По этой причине показатель производительности труда, который равен отношению прибыли компании за единицу времени (месяц, год) и количества занятых сотрудников. Данный показатель должен применяться исключительно для измерения показателя производительности работников.

Если говорить о натуральном выражении показателя производительности труда, который непосредственно зависит от того какое количество клиентов было обслужено конкретным сотрудников предприятия. Он равен отношению числа клиентов компании на количество занятых сотрудников.

Согласно проведенным исследованиям, в отечественной практике натуральное выражение производительности труда на предприятиях используется достаточно редко. Главной причиной этого является то, что данный метод не подходит для отдельных видов услуг, в определенных случаях он не может обеспечить точного измерения среднего уровня производительности. Если говорить об отрасли сточных вод и предоставления услуг по водоснабжению населения, то здесь для измерения производительности труда предприятия традиционно используют стоимостное выражение. Такой подход может быть применен только с учетом некоторой условности, поскольку он отражает тот денежный оборот, который был произведен одним сотрудником

компании за одну единицу времени (день). В данном случае производительность труда на предприятии рассчитывается при помощи следующей формулы (1.4):

$$W = \frac{Q}{T * KTR}, \quad (1.4)$$

где W – производительность труда;

Q – товарооборот;

T – количество сотрудников подразделения(компании);

KTR – коэффициент трудоемкости, который равен затратам компании на выполнение одного заказа.

Осуществленные в настоящее время исследования показали, что в тех компаниях, которые ведут свою деятельность в отрасли водоотведения и водоснабжения, уровень производительности труда находится в тесной взаимосвязи со степенью конкуренции на рынке, уровнем спроса, уровнем квалификации персонала, степенью автоматизации, применяемыми методами и формами работы. По этой причине, показатель, который применяется такими предприятиями для оценки уровня эффективности живого труда исчисляется по следующей формуле (1.5):

$$\text{Этр} = \frac{P}{T}, \quad (1.5)$$

где P – прибыль,

T – количество сотрудников подразделения или всего предприятия.

Необходимо подчеркнуть, что в российской практике подавляющее количество методов, которые применяются в ходе измерения уровня производительности труда на предприятии, обладают достаточно большими ограничениями применительно к предприятиям, занимающимся сервисом. В первую очередь такие методы показывают свою эффективность в отношении компаний, ведущих свою деятельность в отрасли промышленного производства. Но, даже если проводится анализ производительности труда на предприятиях промышленного производства, чаще всего он осуществляется по отношению к определенным сотрудникам, которые непосредственно связаны с изготовлением конкретного вида продукции. На российских предприятиях не практикуют

оценку производительности труда сотрудников администрации, маркетологов, менеджеров, инженерно-технических работников и т.д. Также необходимо подчеркнуть, что последние годы наблюдается тенденция к стремительному увеличению количества таких сотрудников в отечественных компаниях [34, с. 105].

Одновременно с этим, объем заработной платы сотрудников, которые не вовлечены в создание таких продуктов, как, например, управленческих или административных, непрерывно увеличивается. В связи с чем, руководство компаний постоянно ищет новые методы, которые могли бы обеспечить существенное сокращение расходов производства. По этой причине, крайне важно дать для данной группы сотрудников точную оценку производительности их труда. По мнению автора данной работы, осуществляя анализ производительности труда тех сотрудников, которые заняты в управленческой или административной деятельности, необходимо принимать во внимание следующие аспекты:

- в ходе анализа должны использоваться множество различных критериев, в зависимости от того, какие задачи они выполняют;

- совокупность мер, которые призваны увеличить производительности труда сотрудника, должны быть включены такие меры, которые направлены на рост полезности конкретных типов услуг, а также на снижение расходов предприятия на их оказание;

- проблемы, которые появляются в процессе оценки уровня производительности труда подобных работников, поскольку в ходе анализа производства услуг важно учитывать уровень удовлетворенности клиентов, а не только финансовые результаты компании;

- чаще всего деятельность управленческого и административного персонала направлена на достижения общего результата, что приводит к определенным проблемам в вопросе оценки производительности труда каждого отдельного работника.

Для отечественных компаний было бы целесообразно обратиться к опыту наиболее успешных компаний в западных экономически развитых странах. Предприятия в таких государствах за время своего существования накопили огромный опыт, который успешно применяется в области увеличения уровня производительности труда управленческих и административных кадров [34, с. 105]. В западных компаниях принято в ходе оценки эффективности работы сотрудников применять комплекс традиционных и специфических методов. Среди традиционных методов здесь можно отметить использование индикаторов численности сотрудников (в зависимости от материальных и временных расходов предприятия) и общего для всей компании объема произведенной продукции. Среди специальных методов, которые применяются западными компаниями для оценки производительности труда таких работников можно отметить следующие: качество инноваций, ликвидация обнаруженных проблем в процессе производства, эффективность конкретных операций. В данной области чаще всего обнаруживают большую долю резервов, которые представляется возможным использовать для улучшения производительности труда всей компании в целом, а также конкретных сотрудников.

Если провести глубокий анализ тех видов критериев и показателей измерения производительности труда на предприятии, можно сделать вполне объективный вывод, что ни один из них не может соответствовать сразу всем современным требованиям – пригодность для реализации модели мотивации, универсальность, пригодность для прогнозирования, простота расчета, стабильность и т.д.

Это влечет за собой возникновение парадокса, который заключается в том, что далеко не всегда является рациональной по своим затратам работа по выбору определенных показателей и критериев анализа производительности труда на предприятии. Помимо этого, необходимо принимать во внимание такую категорию, как «эффективность деятельности». Под эффективностью деятельности принято понимать достижение при помощи осуществления конкретных операций определенного результата. Она дает возможность

сравнить работу отдельных сотрудников, и назначить соответствующую оплату труда для них. Однако, одновременно с этим, использование такого метода в значительной степени противоречит «экономической эффективности» (рост прибыли в будущем). Такой показатель на сегодняшний день точно рассчитать не представляется возможным [6, с. 98].

Все озвученные выше трудности, которые встречаются при оценке производительности труда на предприятиях, указывают на то, что практикам и ученым необходимо продолжить свои исследования в данной сфере.

Кроме того, отечественной экономике крайне важно в кратчайшие сроки сформировать надежные инструменты для эффективного управления эффективностью труда на предприятия, поскольку в настоящее время наблюдается негативное влияние макроэкономической ситуации во всем мире, вызванное коронавирусом COVID-2019 и мировыми финансовыми кризисами.

Поиск новых методов оценки производительности труда и изучение соответствующих показателей даст получить необходимые результаты.

В мировой практике на сегодняшний день в этих целях используются множество различных методов, однако, далеко не все из них подходят для предприятий, которые работают в определенных отраслях экономики, ни один из таких методов не является универсальным решением проблемы.

Компании, которые ведут свою деятельность в различных сферах обладают соответствующей спецификой, которая не всегда дает возможность использовать традиционные показатели и критерии для измерения эффективности труда. Если говорить о предприятиях, работающих в области канализации, водоотведения и водоснабжения, то те методы, которые используются для оценки производительности труда на промышленных предприятиях, здесь сталкиваются с определенными ограничениями.

Подавляющее количество российских предприятий в настоящее время применяют для измерения эффективности труда такие показатели, как трудоемкость и выработка. Что касается предприятий, которые ведут свою деятельность в сфере водоотведения и водоснабжения, то производительность

труда здесь принято измерять с учетом: комплексного показателя, который отражает динамику эффективности работников предприятия; натуральное и стоимостное выражение производительности труда.

Оценка производительности труда не может быть осуществлена в отрыве от оценки качества изготовленной продукции. Эти два показателя неразрывно связаны между собой, улучшение качества произведенной продукции может оказать существенный позитивный эффект.

Наиболее сложную проблему в вопросе измерения производительности труда на предприятии является ее оценка в отношении сотрудников, которые замещают административно-управленческие вакансии. В отношении таких сотрудников наиболее эффективными методами оценки производительности труда являются: качество внедренных инноваций; ликвидация существующих неисправностей в производственном цикле; уровень эффективности конкретных операций. [32].

1.3 Специфика трудовых ресурсов на предприятии природопользования

Производство товаров и услуг в настоящее время непосредственно связан с применением достаточно сложной структуры различных ресурсов. В такой системе особую роль играют трудовые ресурсы (люди), которые работают в сфере природопользования и экологии. Такая детальность предусматривается в работе городской, региональной и федеральной администрации, она реализуется в учебных и социальных учреждениях, на предприятиях, которые работают на территориях, где охрана природы ведется под особым контролем [15 с.72].

Специализация и профессионализация в данной отрасли реализует не только функциональные навыки работников, но и идеологическую уверенность, мотивационный интерес по отношению к человеческой деятельности. Для такой деятельности свойственен повышенный уровень цивилизационной и

индивидуальной ответственности, который иногда невозможно измерить только материальными показателями [15 с. 72].

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки уровня производства труда в данной сфере необходимо использовать несколько иные методы. В широком смысле слова трудовой потенциал предопределяет человеческие возможности, которые возможно использовать для реализации сознательного и адекватного участия в трудовой деятельности. В настоящее время в научной литературе существует множество различных определений понятия трудовых ресурсов общества и предприятий [15 с. 72].

Современные специалисты предлагают свое видение его структурных элементов. Большинство из них предлагается следующая структура элементов потенциала рабочей силы предприятия:

- Инновационно-творческий (необходимость саморазвития, навыки по использованию инновационных технологий в работе, исследовательская деятельность, неформальный подход к производственному процессу);

- Социально-коммуникативный (адекватная самооценка, объективность и критичность, работа на общий результат, умение объединить и мобилизовать силы всего трудового коллектива для достижения общей цели, навыки ведения общения с коллегами);

- Профессионально-квалификационный (навыки по осуществлению работы определенного уровня сложности, опыт и знания в некоторой сфере практики или науки);

- Мотивационно-ценностный (необходимость заниматься трудовой деятельностью, мотивы и цели трудовой деятельности, идеологическое отношение, ценности).

Трудовой потенциал человека характеризуется при помощи качественного проявления каждого из приведенных выше элементов.

Комплекс перечисленных элементов применяется для формирования структуры компетенции любого современного работника в области

природопользования и экологии. Однако, это касается только трудового потенциала, который применяется в конкретных условиях. Он востребован только для отдельной отрасли в отношении всей экономической системы в целом и в отношении отдельной личности в частности.

Если проанализировать процесс воспроизводства трудовых ресурсов компании, то можно заметить, что абсолютно на всех этапах наблюдается активация потенциала человеческого труда. Что касается этапа формирования, то здесь речь идет о различных типах труда. По этой причине на этом этапе необходимо составить объективную оценку качества трудового потенциала работника, которая характеризует его компетенцию и обозначает потенциальные возможности. Если говорить о этапе применения трудовых ресурсов, то руководству предприятия необходимо создать для каждого работника такие условия труда, которые помогли бы ему с максимальным уровнем отдачи включиться в рабочий процесс и продолжить свое дальнейшее совершенствование трудовых навыков и умений. Значительное расширение человеческого трудового потенциала наблюдается на этапе развития. Таким образом, можно сделать вывод, что весь репродуктивный процесс в целом является своего рода процессом изменения качественных свойств человека и активизации его трудового потенциала.

Под качеством трудового потенциала человека в научной литературе принято понимать его способность в течении конкретного периода времени осуществлять те обязанности, которые были на него возложены в соответствии с требованиями работодателя [15 с. 73].

Модель формирования качества трудовых ресурсов представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3- Модель формирования качества трудового потенциала

Данная модель отражает систему формирования качества человеческих ресурсов в сфере природопользования и экологии.

По мнению автора, любая работа в данном направлении должна быть максимально эффективной на всех этапах. Формирование качества трудового потенциала человека базируется на непрерывно развитии его способностей, навыков и знаний. Это возможно реализовать только при соответствующих условиях управления [15 с. 73].

Необходимо также обратить особое внимание на этап формирования трудовых ресурсов предприятия. Уровень его эффективности во многом предопределяется различными аспектам: степень конкурентоспособности, уровень популярности и спроса на рынке труда конкретной профессиональной деятельности. Для профессии природопользователя и эколога в нашей стране необходимо сформировать высокий социальный статус. Этой цели можно достичь путем создания для людей этих специальностей новых рабочих мест, развития качества образования, формирования высокого мировоззрения, системного мышления в обществе, формирования особых трудовых отношений, проведения соответствующих мероприятий в области экологического менеджмента, экологии и т.д. [15 с. 73].

2 Анализ формирования и использования трудовых ресурсов предприятий водоснабжения и водоотведения

2.1 Организационно-экономическая характеристика ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Основные организации водоснабжения страны, такие как ГУП Водоканал Санкт-Петербурга, МУП Водоканал Екатеринбурга, МУП Новосибирского Горводоканала, имеют структуру унитарных предприятий, принадлежащих государству. Исключением из этого списка является АО Мосводоканал, которое до 29 декабря 2012 года также являлось унитарным муниципальным предприятием. Предприятие работает за счет собственных средств, без дотаций города, что означает оптимизацию системы управления и ускорение модернизации оборудования.

Давайте подробнее рассмотрим АО Мосводоканал и Водоканал Санкт-Петербургского государственного унитарного предприятия, которое принадлежит самому городу Санкт-Петербургу, представленному уполномоченными государственными органами.

1.Фирменное наименование юридического лица (согласно уставу)

ГУП «Водоканал СПб»- Государственное унитарное предприятие «Водоканал Санкт-Петербурга» [18];

2.Фамилия, имя и отчество руководителя регулируемой организации- Данилов Александр Николаевич;

3.ОГРН: 1027809256254

4.ИНН: 7830000426

Зарегистрировано Регистрационной палатой Администрации Санкт-Петербурга, 13.01.1993 [20]

Свидетельство серия 78 № 0040217854.

5.Юридический адрес: 191015, г. Санкт-Петербург, ул. Кавалергардская, д.42 [18]

6.Телефон/факс: (812) 305-09-09 / 274-13-61

7.Адрес официального сайта: www.vodokanal.spb.ru [18]

8.Адрес электронной почты: office@vodokanal.spb.ru [18]

9. Виды деятельности организаций:

-Сбор и обработка сточных вод;

-Забор и очистка воды для питьевых и промышленных нужд;

-Распределение воды для питьевых и промышленных нужд;

-Строительство жилых и нежилых зданий;

-Строительство автомобильных дорог и автомагистралей;

-Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения;

-Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки [18]

10. Протяженность сетей (в однострубно́м исчислении) [18]:

•Водопроводные, по состоянию на 01.01.2019 г. -7,4 тыс. км

•Канализационные, по состоянию на 01.01.2019 г.-9.1 тыс. км;

11.Количество станций:

Общая протяженность сетей— 7,6 тыс. км.,

канализация— 9,3 тыс. км.

Централизованное водоснабжение в Петербурге появилось благодаря создания акционерного общества петербургских водопроводов, чей устав был утвержден Александром II 10 октября 1858 года. Сегодня Государственное Унитарное Предприятие «Водоканал Санкт - Петербурга» оказывает услуги водоснабжения и водоотведения населению - 5,3 млн. человек, а также десятки тысяч предприятий и организаций в городе Санкт-Петербург [18].

Среднесуточное питьевое водоснабжение в Петербург на конец 2018 года составила 1540,3 тыс. м3[18].

В 2018 году расходы и потери при транспортировке воды составили 9,8%.

Государственное унитарное предприятие «Водоканал Санкт-Петербурга»
включает :

- Филиал «Водоснабжение Санкт-Петербурга»
- Филиал «Водоотведение Санкт-Петербурга» • Филиал «Транспорт и логистика»
- Филиал «Единый расчетный центр»
- Филиал «Информационно-образовательный центр»
- Филиал «Центр реализации инвестиционных программ»
- Филиал «Центр реализации социально-экономических программ»
- Медико-санитарная часть [18]

Санкт-петербургский Водоканал также управляет городскими фонтанами и общественными туалетами в городе. С 2012 года водоканал приобрел новое направление деятельности - Строительство и эксплуатацию стационарных снегоуборочных станций.

По состоянию на 01.01.2020 в систему водоснабжения Санкт-Петербурга входят:

- 7589 км водопроводных сетей
- 187 повысительных насосных станции
- 9 водопроводных станций (крупнейшие – Южная водопроводная станция, Северная водопроводная станция, Главная водопроводная станция)
- 2 завода по производству гипохлорита натрия.

По состоянию на 01.01.2020 система водоотведения Санкт-Петербурга включает:

- 20 очистных канализационных сооружений, в том числе по очистке хозяйственно-бытового и общесплавного стока – 13 и по очистке поверхностного стока – 7
- 236 канализационных насосных станций
- 9 309,6 км канализационных сетей
- 279.2 км тоннельных коллекторов
- Полигоны для складирования осадка – 2

- Заводы по сжиганию осадка сточных вод – 3

- 11 стационарных снегоплавильных пунктов

- 7 стационарных инженерно-оборудованных снегоприемных пунктов.

- Централизованная раздельная дождевая система водоотведения:

Для четкого понимания места ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» среди водоканалов других стран (в России компании-аналоги отсутствуют, за исключением АО «Мосводоканал», который участвует в исследовании), анализа КРІ и стратегических целей с 2011 года Общество участвует в международном исследовании деятельности водоканалов стран мира, организованном Европейским Сотрудничеством Бенчмаркинга (ЕВС) при поддержке Международной Водной Ассоциации (IWA)

Основными достижениями на сегодняшний день Санкт-Петербургского водоканала в области водоочистки являются:

Вся питьевая вода, поступающая в город, подвергается воздействию ультрафиолетового света, что обеспечивает ее эпидемиологическую безопасность;

В процессе дезинфекции воды жидкий хлор не используется, его заменяет безопасный и нетоксичный гипохлорит натрия;

Сульфат аммония, который безопасен и нетоксичен в производстве, используется вместо растворов аммиака в очистке аммиачной воды;

Система биомониторинга используется для контроля состояния воды на Неве: основными” контролерами « являются раки;

Введена система дозирования порошкообразного активированного угля (ПАУ) для удаления запахов и нефтепродуктов.

В области канализации основные достижения определяются следующими показателями:

В настоящее время 99% сточных вод очищается в Петербурге. Также был введен в эксплуатацию основной канализационный коллектор, благодаря которому было закрыто 76 сточных вод с общим расходом около 122 млн кубометров сточных вод в год. Ключевым событием, которое приблизило нас к

достижению этого показателя, стало устранение прямых выбросов в Петроградском районе вдоль набережной реки Карповки. Общий объем сбрасываемых в коллектор сточных вод составил около 533 тыс. кубометров в год, что улучшило качество воды в реке Карповка, а также экологическую ситуацию в Петроградском районе.

В Петербурге решена проблема утилизации сточных вод: в городе есть три завода по их сжиганию.

Глубокое удаление биогенов (азота и фосфора) осуществляется на очистных сооружениях в Санкт-Петербурге в соответствии с требованиями ХЕЛКОМ (Хельсинская комиссия по сохранению Балтийского моря). Это снижает биологическую нагрузку на Неву, Финский залив и Балтийское море.

Водоканал ввел систему биомониторинга по качеству очистки сточных вод (ее оценивают австралийские краснокожие раки), а также по составу выхлопных газов мусоросжигательных заводов - с использованием гигантских африканских улиток.

Водоканал придает большое значение профессиональному консультированию и образовательной деятельности. Компания управляет информационно-образовательным центром, в состав которого входят коллектив музеев Вселенной воды и Детский экологический центр.

Среди экономических достижений компании в этом году - работа по оптимизации затрат. Исключение неэффективных операционных затрат позволило установить тарифы с 1 июля 2020 года с исторически минимальным темпом роста 3,0% для группы «Население» и 2,8% для остальных групп потребителей. С 2011 года это наименьшее повышение тарифов на водоснабжение и водоотведение.

Еще один социальный образовательный проект Водоканала - интернет-портал da-voda.com, пропагандирующий бережное отношение к водным ресурсам. Социальные сети Instagram Facebook и Vkontakte также используются Водоканалом для продвижения своих ценностей, где у компании есть официальные аккаунты (представительства).

Как уже упоминалось выше, сегодня Государственное унитарное предприятие «Водоканал Санкт-Петербурга» поставляет питьевую воду населению - более 5,3 млн. человек, а также предприятиям и организациям города - 57,3 тыс. абонентам [18]. В таблице 2.1.приведены основные показатели, характеризующие водоснабжение за последние несколько лет.

Как видно из приведенных данных, среднесуточная подача питьевой воды в город ежегодно снижается, в основном из-за проводимых работ по снижению потерь воды за счет оперативного решения вопроса устранения повреждений и предотвращения их за счет реконструкции водопроводной сети.

Таблица 2.1 - Динамика основных показателей водоснабжения ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за 2016-2018

Показатель	2016	2017	2018
Среднесуточная подача питьевой воды в город, тыс. м3	1603,9	1555,9	1540,3
Расходы и потери при транспортировке воды, %	13	11	9,8
Удельное количество повреждений на водопроводных сетях (на 10 км), шт.	2,9	2,8	2,4

Как уже много раз говорилось, Водоканал придает большое значение качеству поставляемой воды.ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» осуществляет мониторинг качества воды на всех этапах -с момента забора воды из источника в счетчик воды при входе в дом по 90 показателям [18]:

- обобщенным [18];
- органолептическим [18];
- химическим (органическим и неорганическим) [18];
- микробиологическим [18];
- паразитологическим (цисты лямблий) [18];
- вирусологическим (наличие антигена вируса гепатита А, антигенов ротавирусов) [18];
- гидробиологическим (фито-и зоопланктон) [18];

- по показателям радиационной безопасности [18].

В 2019 году в рамках производственного контроля качества воды отобрано и проанализировано более 28 тысяч проб питьевой воды. По результатам производственного контроля качество питьевой воды на выходе из водопроводных станций соответствовало требованиям нормативных документов.

Незначительные отклонения от нормативных требований зафиксированы в точках распределительной водопроводной сети по показателю «Общее количество железа» (менее 1% от общего контрольного объема).

По результатам проверки производства можно сделать вывод, что питьевая вода в Петербурге безвредна по химическому составу и безопасна в эпидемиологическом и радиационном отношении.

В 2019 году контроль качества воды проводился в соответствии с Программой производственного контроля качества и безопасности питьевой воды в городе Санкт-Петербург на период до 2022 года, утвержденной Управлением Роспотребнадзора по Санкт-Петербургу.

Вторым основным видом деятельности водоканала является водоотведение. Канализация в Петербурге – это комплекс взаимосвязанных инженерных сооружений, обеспечивающих прием сточных вод, их транспортировку, очистку на очистных сооружениях, а затем сброс в водоемы и удаление сточных вод.

В Санкт-Петербурге действуют две централизованные системы водоотведения:

- Централизованная универсальная и хозяйственно-бытовая система водоотведения:

- Доля хозяйственно-бытовых сточных вод, подвергающихся очистке, в общем объеме хозяйственно-бытовых сточных вод, поступивших в общесплавную и отдельную хозяйственно-бытовую систему водоотведения, – 98,5% [18].

▪ Доля поверхностных сточных вод, подвергающихся очистке, в общем объеме поверхностных сточных вод, поступивших в общесплавную и раздельную хозяйственно-бытовую систему водоотведения, –97,1% [18].

▪ Удельное количество повреждений и засоров в год, рассчитанное на протяженность сетей Общей плавучей и раздельно-хозяйственной системы водоотведения -0,69 ед / км [18].

▪ Доля осадка сточных вод, удаляемого путем сжигания, составляет -87% [18].

▪ Доля осадка, хранящегося на полигоне, переработанного до экологически безопасного состояния, -10% [18].

Доля очищенных поверхностных сточных вод в общем объеме поверхностных сточных вод, поступающих в отдельную дождевую канализацию, составляет -2,2%. Около 45,3% от общей протяженности этих сетей имеют срок службы более 40 лет.

Учитывая состояние сетей водоотведения, как и в случае с водоснабжением, Водоканал уделяет большое внимание перекладке канализационных сетей (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Динамика перекладки сетей водоотведения в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за 2015–2019

СЕТЬ	2015	2016	2017	2018	2019
Перекладка канализационных сетей, км	69,9	116,3	68	55,3	56,8

По результатам работы ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за период с 2017 по 2019 год продолжается тенденция снижения объемов потребления холодной воды абонентами. Динамика снижения объемов продаж за последние три года к объему реализованной воды в 2015 году представлена на диаграмме (рисунок 2.1).

Объем потребляемой воды за последние три года снизился на 8,8%. При этом снижение продаж за 2019 год составило 4,5%. Тенденция к снижению объемов водопотребления наблюдается в группах «Исполнители услуг населению» (население) и «Прочие потребители».

Снижение водопотребления абонентами категории «Исполнители ЖКХ» происходит за счет реализации жилищными организациями комплекса мероприятий по повышению энергоэффективности и водосбережения, в том числе мероприятий, направленных на минимизацию потерь во внутридомовых сетях, мониторинг потребления ресурсов, а также за счет рационального водопотребления населением за счет организации учета холодной и горячей воды.

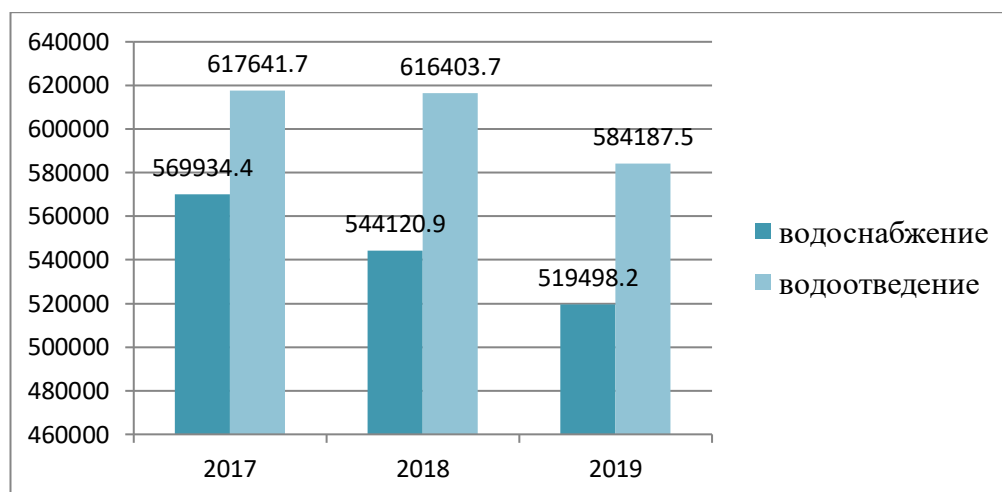


Рисунок 2.1 - Динамика объемов водоснабжения ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за 2017–2019 годы в натуральных показателях (тыс. м3)

Снижение объемов продаж водоснабжения для абонентов тарифной группы «прочие потребители» вызвано:

- * экономия топливно-энергетических ресурсов;
- использование ресурсосберегающих технологий (в частности, использование систем оборотного водоснабжения);
- * модернизация оборудования и технологических процессов на промышленных предприятиях;
- * устранение аварий и устранение протечек во внутренних сетях;
- снижение объемов производства и уменьшение количества заказов;
- * прекращение производственной деятельности или изменение вида деятельности абонента;
- * перенос основного производства в пригород или перенос производственных мощностей в другие районы Санкт-Петербурга.

Снижение объемов продаж для бюджетных организаций определено на законодательном уровне. Согласно Федеральному закону от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности» бюджетные учреждения обязаны проводить энергетическое обследование с последующей периодичностью 5 лет.

Начиная с определенного периода, бюджетные учреждения обязаны сокращать объем воды, потребляемой в сопоставимых условиях за пять лет, не менее чем на 15% от объема воды, фактически потребленной в предыдущем году, с ежегодным уменьшением не менее 3%.

Оценка эффективности управления ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» проводится в соответствии с Рекомендованными критериями оценки эффективности управления предприятием (приказ Минэкономразвития РФ и Минстроя РФ и ЖКХ РФ от 07.07.2014 № 373/пр/428) [!!!]. Итоговый интегральный показатель эффективности управления предприятием за 2019 год составил 0,9, что свидетельствует о высокой эффективности управления.

Далее рассмотрим динамику финансовых результатов ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за 2015-2019 год (таблица 2.3)

Таблица 2.3 - Динамика финансовых результатов ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за 2015-2019 год

Наименование показателя	2015	2016	2017	2018	2019	Изменение 2019 к 2015		Изменение 2019 к 2018	
						абс.	в %	абс.	в %
Выручка	26002990	30193421	32736773	35879483	36882591	10879601	141,84	1003108	102,76
Себестоимость продаж	(24462681)	(2495234)	(26799467)	(28909675)	(27549089)	3086408	112,62	-1360586	95,29
Валовая прибыль (убыток)	1540309	5240987	5937306	6969808	9333502	7793193	605,95	2363694	133,91
Прибыль (убыток) от продаж	1540309	5240987	5937306	6969808	9333502	7793193	605,95	2363694	133,91
Доходы от участия в других организациях	426	768	3438	1643	999	573	234,51	-1544	60,80
Проценты к получению	28091	19663	41590	21992	33197	5106	118,18	11205	150,95
Проценты к уплате	(695861)	(1147299)	(1145607)	1131557	(920468)	224607	132,28	-211089	81,35
Прочие доходы	2753729	2116342	3178197	855181	862654	-1891075	31,33	7473	100,87
Прочие расходы	5630576	(5376703)	(5901901)	6243011	(6337760)	707184	112,56	94749	101,52
Прибыль (убыток) до налогообложения	(2003882)	853758	2113023	474056	2972124	968242	148,32	2498068	626,96
Чистая прибыль (убыток)	(2414343)	34359	1103660	-280068	1738174	-676169	71,99	2018242	-620,63

Показатели прибыли и рентабельности за 2019 год положительные. В результате принятых мер по оптимизации расходов и увеличению выручки ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» удалось получить чистую прибыль в размере 1 738 млн рублей.

За последний год по сравнению с данными за 2018 год выручка немного выросла (до 36 882 591 тыс. Руб. ; +1 003 108 тыс. Руб.). На графике ниже наглядно показано изменение выручки и совокупного дохода ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга». Валовая прибыль (прибыль от продаж) за 2019 год составила 9333502 тыс. рублей. За отчетный период (с 31 декабря 2017 года по 31 декабря 2019 года) финансовый результат по продажам значительно вырос (на 2363694 тыс. рублей, или на 33,9%).

За последний год организация получила как валовую прибыль, так и объем прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации. (ЕВИТ) в размере 3 887 869 тыс. Рублей. Итоговый финансовый результат (общий доход) за прошлый год составил 1 738 174 тыс. Рублей.

При этом компания полностью выполнила требования законодательства Российской Федерации и Санкт-Петербурга о своевременном и полном регулировании налогов и сборов, а также обязательств перед финансово-кредитными организациями по погашению ранее взятых кредитов и займов.

Сбалансированное использование различных финансовых инструментов и рациональное управление заимствованиями, помимо получения положительного финансового результата, обеспечили сохранение высокого уровня финансовой устойчивости при низких финансовых рисках.

Таблица 2.4 - Показатели финансовой устойчивости

Показатели	2019
Коэффициент финансовой независимости	0,88
Соотношение привлеченного и собственного капитала	0,13

Значения приведенных выше финансовых коэффициентов свидетельствуют о низком уровне долговой нагрузки, достаточно хорошем высоком уровне финансовой устойчивости и дееспособности ГУП Водоканал Санкт-Петербурга встретит свои финансовые обязательства в срок.

По состоянию на 01.01.2020 г. дебиторская задолженность абонентов на холодное водоснабжение и водоотведение составили 9 325 224 тыс. руб., в том числе задолженность на 2 месяца и более - 5 725 652 тыс. руб. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Динамика дебиторской задолженности в 2019 году (тыс. руб.)

Дата	Общая	По группам		В т.ч 2 и более месяцев	По группам	
		Жилищный фонд	прочие		Жилищный фонд	прочие
Дебиторская задолженность на 01.01.2019	8783833	5367762	3416071	5509218	3604714	1904504
Дебиторская задолженность на 01.01.2020	9325224	5460257	3864967	5725652	3705011	2020641
Абсолютное отклонение	541391	92495	448896	216434	100297	116137
Темп роста/снижения, %	6,16	1,72	13,14	3,93	2,78	6,10

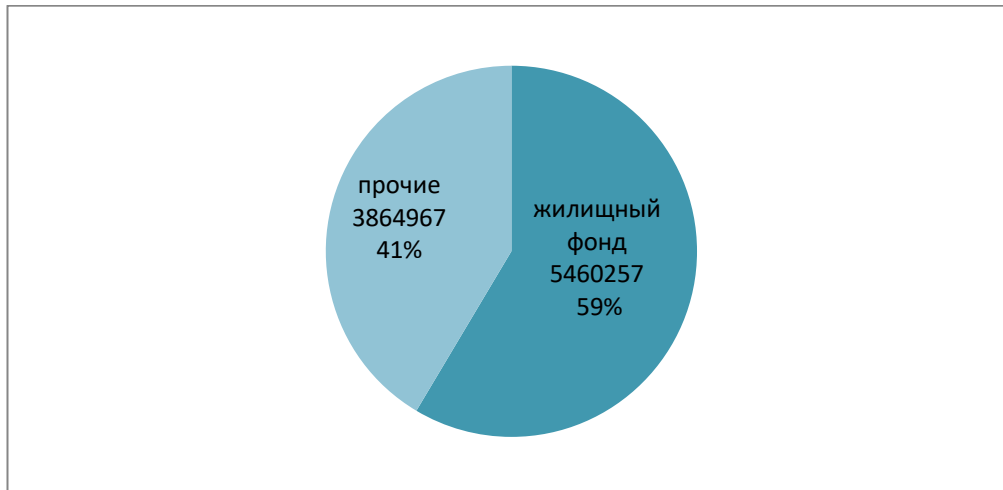


Рисунок 2.2 - Структура задолженности абонентов по состоянию на 01.01.2020 (тыс. руб)

По итогам 2019 года общая сумма абонентской задолженности увеличилась на 6,16% (увеличение за счет текущих выставлений), размер просроченной задолженности абонентов увеличился на 3,93%.

В категории абонентов «Жилищного фонда» просроченная задолженность выросла на 2,78%, или на 100 297 тыс. Рублей. Основные причины увеличения суммы задолженности: нарушение платежной дисциплины со стороны частных управляющих организаций; переходный период, связанный с заключением прямых договоров на оказание коммунальных услуг по холодному водоснабжению и водоотведению между потребителями и предприятием (переход на прямые договоры по инициативе собственников помещений многоквартирного дома).

. В категории абонентов «Прочие потребители» общая сумма долга увеличилась на 448 896 тыс. Рублей, в том числе на 116 137 тыс. Рублей в течение двух месяцев [18]. Основной причиной увеличения суммы долга является неуплата абонентами экологических счетов (76% взыскивается в судебном порядке, оборот экологических платежей в судебном порядке по взысканию задолженности составляет 5 месяцев или 151 день).

В этом году ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» удалось сдержать привычный рост тарифов за счет оптимизации собственных средств, снизив

финансовую нагрузку на жителей Санкт-Петербурга. Процедура подключения к водопроводным и канализационным сетям стала проще и понятнее. Ключевой задачей будет снижение затрат и поиск оптимальных, экономичных способов организации и поддержания производственных процессов. У ГУП «Водоканала Санкт-Петербурга» большие планы по развитию экономики компании, повышению качества обслуживания клиентов и повышению социальных гарантий сотрудников.

Принятие данных нормативных правовых актов было вызвано необходимостью снижения неналоговой финансовой нагрузки на промышленные предприятия, приобретающие холодную воду, а также услуги водоотведения у организаций ВКХ. В отчетном периоде проводилась работа по выявлению возможных способов снижения рисков неблагоприятных экономических и экологических последствий вступления в силу данных нормативных правовых актов.

Для снижения рисков, связанных с необходимостью увеличения производственных мощностей предприятия, Водоканал Санкт-Петербурга активно занимается экологическим просвещением населения в области ответственного отношения к водным ресурсам.

Управление рисками, связанными с загрязнением источника питьевого водоснабжения реки Невы, основано на системе раннего обнаружения загрязнения источника воды. Водоканал внедрил биомониторинг воды Невы с использованием речных раков на всех водозаборах, а перед первым из городских водозаборов на одном из мостов на Неве была установлена система контроля за появлением нефтепродуктов в реке. В целях снижения рисков, связанных с информационной безопасностью, компания проводит мероприятия по выявлению рисков, выявлению факторов риска и вероятности их возникновения, анализу и оценке рисков, которые могут повлиять на информационную безопасность предприятия. Для системного подхода к обеспечению информационной безопасности с 2012 года в компании действует система менеджмента информационной безопасности на основе MS ISO 27001.

При анализе были получены следующие, чрезвычайно хорошие финансовые показатели:

- опережающий рост собственного капитала относительно общего прироста активов;
- чистые активы организации на последний день анализируемого периода значительно (в 3,6 раза) превышают уставный капитал;
- за период 01.01–31.12.2019 получена прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) в сумме 3 887 869 тыс.рублей, кроме того, зафиксирована положительная тенденция по сравнению с данными за период 01.01-31.12.2018 г. (+2 283 434 тыс. рублей);
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности (совокупный доход) за прошлый год составила 1 738 174 тыс. Рублей;

Среди положительных финансовых показателей можно выделить такие:

коэффициенты финансового левериджа и финансовой зависимости демонстрируют хорошие значения, но при этом свидетельствуют о слишком осторожном отношении ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» к привлечению заемных денежных средств, составляющих лишь 11,7% от всего капитала организации.

В ходе анализа были получены следующие неудовлетворительные финансовые показатели:

- показатель быстрой ликвидности составил всего 0,52 (при норме 1);
- абсолютный коэффициент ликвидности по состоянию на 31 декабря 2019 года составляет 0,08 (низкий остаток денежных средств, необходимых для текущих расчетов);
- рентабельность собственного капитала составила за период с 01.01.2019 по 31.12.2019 всего лишь 0,8% годовых;
- неудовлетворительная рентабельность активов, составившая за последний год 0,7%.

С критической стороны финансовое состояние характеризуется следующими показателями:

- коэффициент текущей ликвидности (0,57) значительно ниже критерия (2), принятого для этого показателя;
- недостаточные долгосрочные источники финансирования деятельности организации (отсутствие чистого оборотного капитала).

Проведенное исследование системы ГУП «Водоканал Санкт-Петербург» позволяет оценить дальнейшие возможности развития предприятия на основе SWOT-анализа (Приложение А).

Долгосрочное планирование, анализ деятельности на всех уровнях управления с использованием ключевых результатов деятельности, оценка удовлетворенности всех заинтересованных сторон, социальная ответственность предприятия и развитие партнерских отношений - все эти элементы стали частью корпоративной культуры управления предприятием. Насколько это эффективно, мы оценим ниже.

2.2 Анализ структуры и движения трудовых ресурсов на предприятиях водоснабжения и водоотведения, оценка эффективности использования трудовых ресурсов

Источниками информации для анализа обеспеченности и рационального использования труда являются:

1) формы текущей статистической и годовой отчетности о выполнении плана работ:

- «Отчет по труду»;
- Отчет о движении рабочей силы, рабочих мест»;
- «Отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда»,
- «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;

- «О выполнении норм выработки отчетного года»;
- 2) план экономического и социального развития предприятия;
- 3) отчеты по выполнению мастерскими задач по труду и использованию средств оплаты труда на производство, снижая его стоимость;
- 4) статистические данные отчетности об использовании рабочего времени, планируемых и реальных балансах рабочего времени, учета рабочего времени, фотографий рабочего дня, отчеты цехов о семинарах по внедрению производственных стандартов, ревизии существующих стандартов и ставок труда и т. д.

Основная цель в области управления персоналом - обеспечить качественное формирование, рациональное и эффективное использование трудовых ресурсов для повышения эффективности работы на предприятии водоснабжения и водоотведения и удовлетворенности клиентов.

Для анализа и оценки эффективности использования трудовых ресурсов рассмотрим предприятия водоснабжения и водоотведения, такие как ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканал».

Анализ выполним за 2 периода: с 2018 по 2019 гг.

В приложениях Б, В представлена организационная структура ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканал».

По состоянию на 01.01.2020 года фактическая численность персонала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» составило 8979 человек, а АО «Мосводоканал» фактическая численность персонала предприятия на 31.12.2019 составило 13013 человек.

Источником информации для анализа являются статистические отчеты о работе. Проанализируем динамику и кадровую структуру государственного унитарного предприятия «Водоканал Санкт-Петербурга» и Акционерное общество «Мосводоканал». Количество занятых является наиболее важным количественным показателем, характеризующим состояние и поток трудовых ресурсов компании. Основной целью анализа занятости является выявление

целесообразности запланированного найма, а затем определение эффективности его использования на предприятии.

Прежде всего, мы составим аналитическую таблицу (Таблица 2.6), в которой будут сделаны выводы об изменении численности сотрудников в целом и по категориям и изменении состава сотрудников в период с 2018 по 2019 год.

Таблица 2.6 - Снабжение ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга и АО «Мосводоканал» ресурсами рабочей силы

Категория персонала	Численность за 2018 год		Численность за 2019 год	
	ГУП «Водоканал СПб	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал СПб	АО «Мосводоканал»
Руководители	1481	1630	1670	1665
Специалисты и служащие	2552	3565	2589	3605
Рабочие	4198	7538	4579	7743
Всего	8231	12733	8838	13013

Для большей наглядности изменение численности трудовых ресурсов за 2018-2019 гг. ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга и АО «Мосводоканал» в разрезе категорий работников представлено на рисунке 2.3 и 2.4.

Для большей прозрачности, как меняется количество трудовых ресурсов на 2018-2019 годы. Государственное унитарное предприятие «Водоканал Санкт-Петербурга и АО «Мосводоканал» в контексте категории работников представлено на рисунках 2.3 и 2.4.

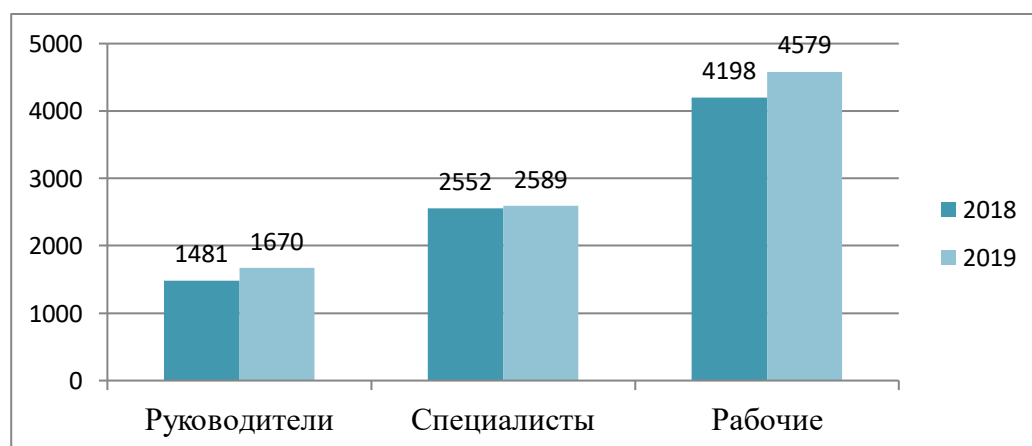


Рисунок 2.3– Структура рабочей силы ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за 2018-2019 гг.

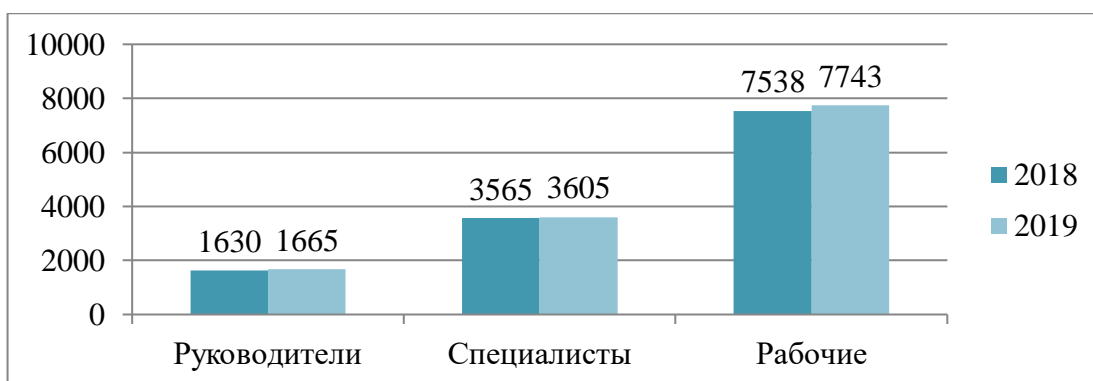


Рисунок 2.4– Структура рабочей силы АО «Мосводоканал» за 2018-2019 гг.

Из таблицы 2.3 и рисунка 2.4 можно сделать следующие выводы:

Увеличилось общее количество сотрудников АО «Мосводоканала» на 2,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Доля сотрудников в различных категориях практически не изменилась и представлена на диаграмме.



Рисунок 2.5- Структура кадрового состава АО «Мосводоканал», %

Что касается ГУП Водоканал Санкт-Петербурга, то рост к 2018 году составил 0,72 %.

При таком уровне текучести кадров компания получает необходимый приток новых сотрудников, а вместе с ними - новые идеи и подходы, сохраняя при этом ядро персонала. Доля сотрудников в разных категориях представлена на диаграмме.



Рисунок 2.6 - Структура кадрового состава ГУП Водоканал Санкт-Петербурга»,
%

Как видно из рисунка 2.6 наибольшая доля приходится на производственных сотрудников (4 579 человек или 52%), далее большую долю занимают специалисты и составляют 30% или 2 589 человек.

Меньшие доли занимают руководители составляют 18% или 1 670 человек соответственно.

В связи с тем, что квалификационный уровень сотрудников во многом зависит от их возраста, опыта работы, образования и т. Д., Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ГУП Водоканал Санкт-Петербурга и Мосводоканал на основе данных, представленных в таблице 2.7

В связи с тем, что уровень квалификации работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т., Проанализируем качественный состав рабочей силы ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканал» на основе данных, которые представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7- Качественный анализ трудовых ресурсов ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканала»

Наименование	Численность работающих				Удельный вес, %			
	2018г.		2019г.		2018г.		2019г.	
	ГУП «Водоканал Санкт- Петербург»	АО «Мосводокана л»	ГУП «Водоканал Санкт- Петербург»	АО «Мосводокана л»	ГУП «Водоканал Санкт- Петербург»	АО «Мосводокана л»	ГУП «Водоканал Санкт- Петербург»	АО «Мосводокана л»
мужчины	5730	8226	6412	8550	69,6	64,6	72,5	65,7
женщины	2501	4507	2426	4463	30,4	35,4	27,5	34,3
Итого	8231	12733	8838	13013	100	100	100	100
По возрасту								
до 30 лет	840	3476	980	3422	10,2	27,3	11,1	26,3
От 31 до 40	2469	4113	2788	4281	30	32,3	31,5	32,9
От 41 до 50	3704	3527	3857	3475	45	27,7	43,6	26,7
От 51 до 60	716	968	872	1223	8,7	7,6	9,9	9,4
Старше 60 лет	502	649	341	612	6,1	5,1	3,9	4,7
Итого	8231	12733	8838	13013	100	100	100	100
По образованию								
Высшее	2584	7271	2645	5310	36	57,1	36,8	40,8
Неполное высшее	1707	1884	1709	2407	24	14,8	23,8	18,5
Среднее профессиональное	1876	1808	1917	2342	26	14,2	26,7	18
Среднее общее	913	1770	912	2954	14	13,9	12,7	22,7
Итого	7080	12733	7183	13013	100	100	100	100

На основании данных таблицы 2.7 можно сделать следующие выводы.

Как видно из таблицы 2.5, мужская половина персонала занимает большую долю на предприятиях ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканал». В ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» стабильно сохраняется доля работников в возрастной категории от 31 до 40 лет - 2788 человек, в возрастной категории от 41 до 50 лет - 3857 человек. Это связано с тем, что на предприятии преимущественно профессии технических работников: работников строительных подразделений (инженеры, механики, строители, проектировщики), работников транспорта и логистики (инженеры, механики, водители), работники водоснабжения и водоотведения. Женщины составляют меньшую долю, связанную с профессиями, не требующими больших физических нагрузок: медицинская часть (врачи и медсестры), специалисты «Единого расчетного центра» (обеспечение, выставление счетов людям и организациям, работа с дебиторской задолженностью, подготовка и заключение договоров, работа в финансовых службах, работа в архиве, обслуживающий персонал), сотрудники «Инженерно-инновационного центра» и др. Наименьшее количество в возрастной категории до 30 лет - это в основном стажеры, молодые специалисты и студенты, от 51 и в штат - сотрудники, отдавшие большую часть своей компании и продолжающие работать в его пользу по достижении пенсионного возраста (в основном занимают должности руководителей и преподавателей молодых специалистов, а также учителей в Учебном центре) [24; 25].

В ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» система оплаты труда, размер заработной платы, формы материального и нематериального стимулирования устанавливаются работодателем с учетом мнения профкомов.

ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» уделяет особое внимание работе с молодежью. На период с 01.01.2020 в компании работает 3 768 молодых сотрудников, что составляет 43% от фактической численности работников водоканала. В эту категорию в основном входят административный персонал, сотрудники технических и строительных профессий, а также сотрудники

финансовых и юридических служб. Работники со средним профессиональным образованием составляют 27% (1917 человек), с незаконченным высшим образованием - 24% (1709 человек), это сотрудники, чья специализация и категория ниже (специалисты службы начисления, договорного блока, службы расчетов с клиентами, механики, водители, работники цехов и т.д.). Работники со средним общим образованием составляют 13% от общего числа (912 человек), которые направляются на повышение квалификации и получение высшего образования в высшие учебные заведения.

ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» осознает, что молодежь - это интеллектуальный, культурный и профессиональный резерв, а также ресурс для инновационного развития предприятия. Профессиональная карьера и экономическая независимость играют важную роль в жизни молодых людей. Также отмечается стремление молодежи активно участвовать в социальных преобразованиях, стремление изменить окружающую действительность к лучшему. Помня об этом, компания последовательно реализует проекты, направленные на развитие кадрового потенциала молодежи, привлечение талантливой молодежи, создание условий для их профессионального развития и эффективного включения в деятельность компании. Продолжил работу конкурс «Моя инициатива - Водоканал» - проект на лучшую молодежную инициативу по совершенствованию производственных процессов, инициированный Советом молодежи, созданный при поддержке Первичной профсоюзной организации предприятия.

Молодежный совет реализует проекты, направленные на успешное достижение поставленных предприятием целей и задач - таких как эффективная адаптация и формирование приверженности предприятию, закрепление молодых людей на предприятии и развитие творческого потенциала. В 2019 году молодые сотрудники приняли участие в следующих мероприятиях:

- XXX Международном фестивале команд КВН «КиВиН-2019» в Сочи
- Всероссийской экологической акции «Нашим рекам и озерам – чистые берега!»

- Фестивале предприятия «Молодежные игры»
- Интеллектуальных чемпионатах: «Что? Где? Когда?», «Мозговой штурм», «Ворошиловский стрелок» и «Битва Умов»
- Мероприятиях Комитета по молодежной политике, «Гонка ГТО», форум «Молодежь предприятий Петербурга. Встреча коллег», IV Форум работающей молодежи, круглый стол «Социальная политика предприятия как инструмент адаптации работающей молодежи»
- Федеральной программе тестирования по сдаче нормативов ГТО

Основным преимуществом компании остается квалифицированный персонал, поэтому одной из основных задач является эффективное обучение сотрудников, которое включает в себя обязательное обучение в соответствии с требованиями законодательства, а также курсы и программы целевого назначения.

В 2019 году образовательные программы реализованы в объеме 8 698 элементов обучения (обязательное обучение-8 020, профессиональное обучение, переподготовка-576, семинары, конференции, форумы-426). Обучение по корпоративным программам прошли 291 сотрудник.

Завершен проект переподготовки менеджеров среднего звена в Высшей экономической школе СПбГЭУ по программе «Производственный менеджмент» (обучено 100 сотрудников). У 16% выпускников данного курса произведена ротация кадров.

Компания организует обучение сотрудников в специальных (целевых) группах. В рамках обучения и развития заповедника 103 работника водоканала получают высшее образование за счет средств компании.

В 2019 году в компании трудоустроено 17 молодых специалистов-выпускников «Государственного университета морского и речного флота имени Макарова» по специальности «Природообустройство и водопользование».

В Водоканале Санкт-Петербурга сформирован кадровый резерв из 324 сотрудников. В 2019 году на руководящие должности назначены 42 сотрудника из кадрового резерва. В целях повышения эффективности деятельности

компании, формирования и развития кадрового резерва формируется годовой план обучения сотрудников на предстоящий год.

В целях стимулирования инновационной деятельности на основе концепции достойного труда Международной организации труда (обеспечение возможности самореализации) проводится конкурс на лучший молодежный исследовательский проект «Моя инициатива-Водоканалу». В 2019 году в конкурсе участвовали групповые проекты, возрастные категории были расширены. В проекте задействовано 37 сотрудников с 20 проектами. Проект победителя - «Снижение непроизводственных затрат и минимизация риска получения питьевой воды негарантированного качества на блоке контактных осветлителей Главной водопроводной станции путем решения задачи пропорционального дозирования коагулянта». На реализацию отправлено 7 проектов.

Водоканал участвует в специальной программе Правительства Российской Федерации по переподготовке людей предпенсионного возраста «Старшее поколение» с целью получения новых компетенций и повышения уровня профессиональной квалификации. В 2019 году в рамках данного проекта прошли обучение 73 сотрудника компании с целью формирования внешнего кадрового резерва:

Заключено 27 договоров о сотрудничестве с высшими и средними учебными заведениями профессионального образования.

В рамках процесса подготовки молодых специалистов 29 человек получают высшее образование за счет средств компании. 1875 студентов прошли производственную практику по ключевым направлениям деятельности Водоканала (рисунок 2.7). Из них преддипломная практика - 75 человек, производственная практика - 402 человека, экскурсии на производственные объекты (ознакомительная практика) - 1398 человек.

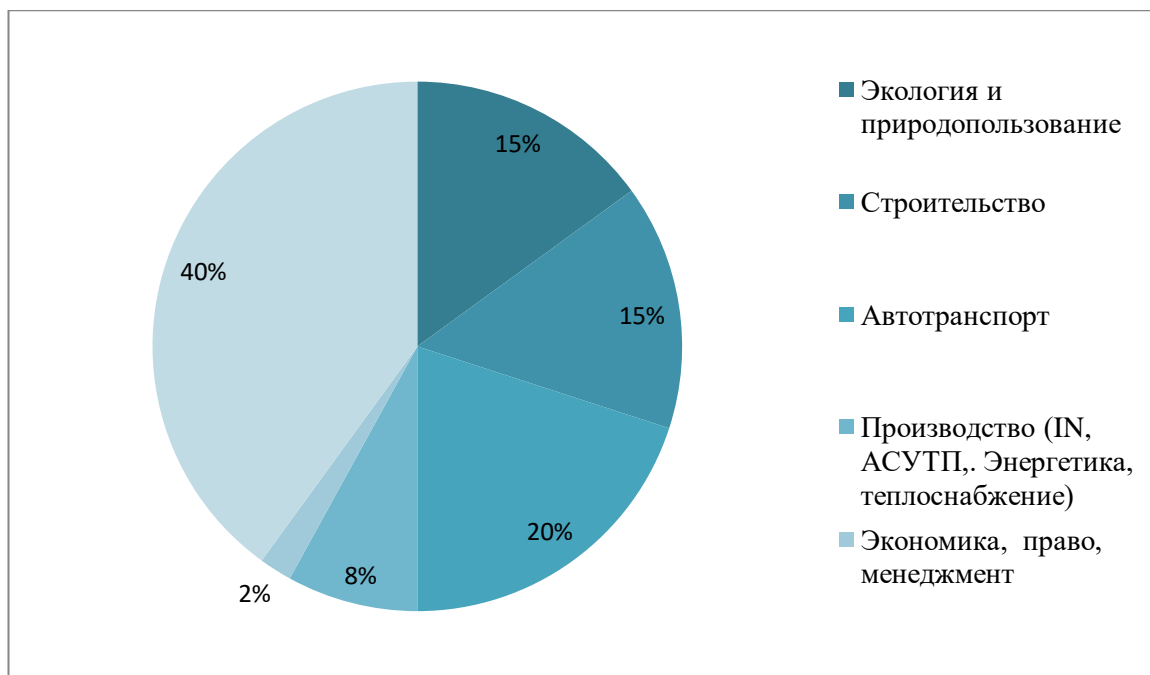


Рисунок 2.7 - Практика (по направлениям) за 2019 год в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Политика ГУП Водоканал Санкт-Петербурга в области охраны труда и промышленной безопасности направлена на снижение производственного травматизма, а также на отсутствие несчастных случаев на производстве. Для достижения этой глобальной цели ежегодно разрабатываются цели по охране труда и технике безопасности.

К ним относятся:

- Обучение и проверка знаний персонала компании в количестве 5 183 человек по охране труда и промышленной безопасности в соответствии с запросами структурных подразделений компании на 2020 год.

- * Организация мониторинга оценки безопасности условий труда на основе инструментальных измерений опасных и вредных факторов производства при специальной оценке условий труда на 1765 рабочих местах.

- * 100% обеспечение работников средствами индивидуальной защиты в условиях пандемии (Covid-2019)

- * Улучшение условий труда на 24 производственных объектах за счет реконструкции и капитального ремонта, внедрения передовых, безопасных методов работы и современных технологий, обеспечивающих надежную и

бесперебойную работу и снижающих уровень производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

* Организация оценки условий труда на основе инструментальных измерений вредных производственных факторов при производственном контроле за соблюдением санитарных правил и проведением санитарно-противоэпидемических мероприятий на 1010 объектах предприятия.

* Организация наблюдения за здоровьем 100% персонала, занятого на работе с вредными и (или) опасными производственными факторами, путем проведения обязательных периодических медицинских осмотров.

* Выявление и классификация профессиональных рисков, которые устраняются или управляются с помощью соответствующих мер в соответствии с заявлениями и планами по управлению рисками.

Если анализировать АО «Мосводоканал», можно сделать вывод, что преобладают там работающие мужчины - 64,6%, 65,7% соответственно в 2018 и 2019 годах.

Наибольшее количество работников в возрастных группах составляло от 41 до 50 лет.

Преобладание сотрудников в этой возрастной категории указывает, на мой взгляд, на положительную тенденцию в изучаемой компании. Работников этой возрастной категории характеризует опыт работы, а также умение адаптироваться к рыночным условиям.

АО «Мосводоканал» имеет постоянную тенденцию к повышению уровня образования, увеличению количества квалифицированных кадров и сокращению количества неквалифицированных работников.

В соответствии с планами и графиками, утвержденными Генеральным директором АО «МОСВОДОКАНАЛ», потребность в структурных и производственных подразделениях, обучение и обучение руководителей, специалистов и рабочего персонала Компании осуществлялась в Учебном Центре Управления кадров и специализированных высших учебных заведениях, а также в аттестационных комиссиях Ростехнадзора. Всего в Обществе

организовано 20 874 учебных курса. Многие сотрудники проходят обучение не один раз в год, а два-три раза в год, в зависимости от требований профессии и потребностей производственного подразделения.

На сегодняшний день при самоизоляции в АО «Мосводоканал» посредством действующей в Обществе системе дистанционного обучения (СДО) была охвачена аудитория из 10 799 слушателей (292 учебных групп), для 5 362 слушателей (133 группы) занятия были проведены в формате онлайн-семинара (вебинара). Обучение проводилось по 42 аттестационным и 7 учебным курсам.

Далее рассмотрим и проанализируем характеристики движения рабочей силы и динамику показателей.

Суммарные показатели по расходу рабочей силы в Государственном унитарном предприятии «Водоканал Санкт-Петербурга» и Акционерном обществе «Мосводоканал» приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Данные о потоке рабочей силы на предприятии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканал»

Показатель	2018		2019		Отклонение	
	ГУП «Водоканал Санкт-Петербург»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербург»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербург»	АО «Мосводоканал»
Всего работающих	8231	12733	8838	13013	607	280
Принято на предприятие	379	1093	523	916	144	-177
Выбыло с предприятия В том числе	505	129	610	65	256	-64
За нарушение трудовой дисциплины	120	-	20	-	-119	-
По собственному желанию	385	129	590	65	395	-64

Коэффициент оборота по приему	4,6	8,6	5,9	7	1,3	-1,6
Коэффициент оборота по выбытию	6,1	1	6,9	0,5	0,8	-0,5
Коэффициент текучести	6,1	1	6,9	0,5	0,8	-0,5

Динамику индикаторов рабочего процесса четко представлено на рисунках 2.8 и 2.9.

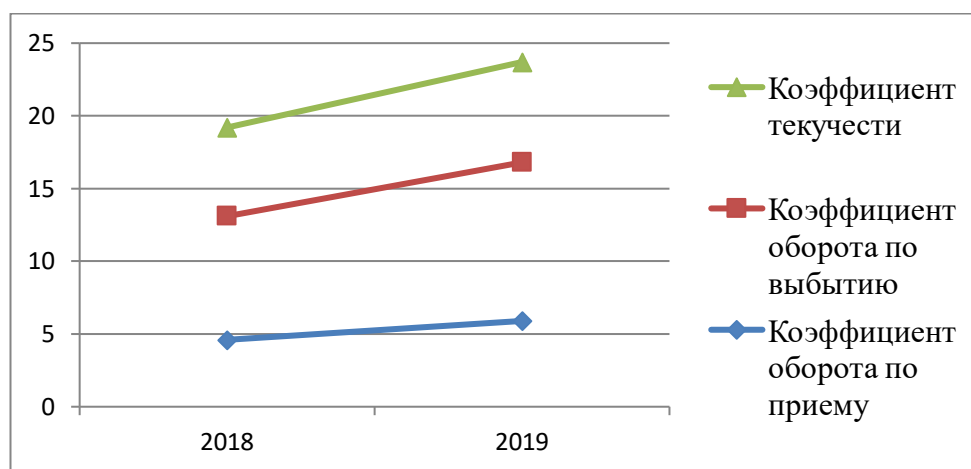


Рисунок 2.8 – Динамика факторов движения рабочей силы государственного унитарного предприятия «Водоканал Санкт-Петербурга»

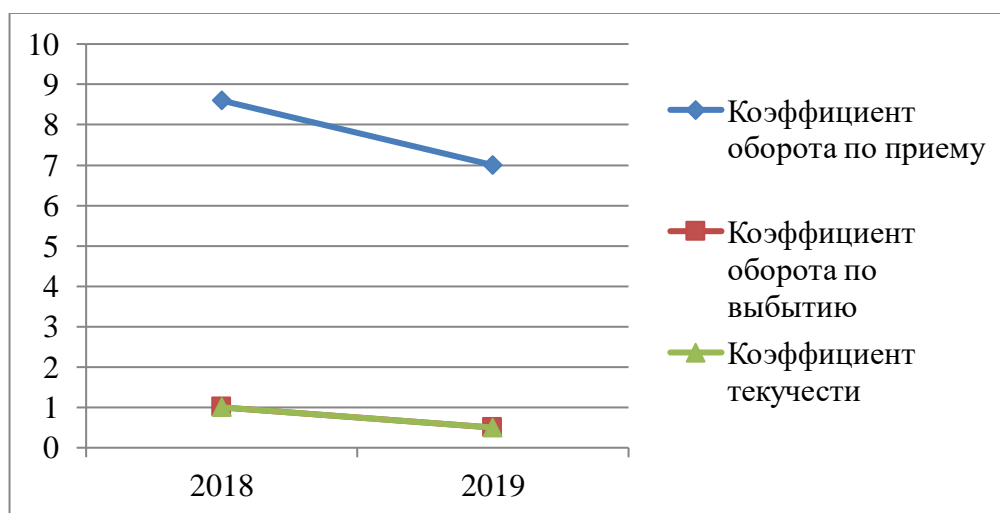


Рисунок 2.9 – Динамика факторов движения рабочей силы Акционерного общества «Мосводоканал»

В АО «Мосводоканал» коэффициент текучести кадров, а также оборота по выбытию на протяжении всего анализируемого периода снижается.

Коэффициент ротации приема в 2018 году выше, чем тот же показатель в 2019 году.

Текучесть кадров напрямую влияет на такие показатели, как производительность и объем предоставления услуг.

В 2019 году показатель текучести персонала составила 6,9%, что находится в рамках естественной текучести кадров. Однако, с таким уровнем текучести кадров ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» получает приток новых сотрудников, которые приходят на предприятие со своими новаторскими подходами, мыслями и идеями для улучшения качества условий работы каждого сотрудника[24].

Для получения объективной и полной информации по текущей ситуации в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», изучения мнения относительно основных аспектов работы, выявления наиболее важных факторов, влияющих на отношение персонала к работе, и создания оптимальных условий для максимально эффективной реализации каждого работника на предприятии регулярно проводится оценка удовлетворенности работников, направленная на:

В АО «МОСВОДОКАНАЛ» коэффициент текучести кадров и оборота по выбытию снижается на протяжении анализируемого периода. Оборачиваемость на прием в 2018 году выше аналогичного показателя 2019 года.

Текучесть кадров напрямую влияет на такие показатели, как выработка и объем оказанных услуг.

В 2019 году текучесть кадров составила 6,9%, что находится в пределах естественной текучести. Однако при таком уровне текучести кадров ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» получает приток новых сотрудников, которые приходят на предприятие со своими новаторскими подходами, мыслями и идеями по улучшению качества условий труда для каждого сотрудника [24].

Получить объективную и полную информацию о текущей ситуации в ГУП Водоканал Санкт-Петербурга, изучить мнения по основным аспектам работы, выявить наиболее важные факторы, которые влияют на отношение персонала к работе, и создать оптимальные условия для наиболее эффективного внедрения

каждого сотрудника на предприятии, регулярно проводится оценка удовлетворенности сотрудников, направленная на:

Повышение удовлетворенности персонала работой на предприятии;

Снижение текучести кадров;

Выяснение мотивационных предпочтений работников;

Выявление основных демотиваторов персонала.

Исследование проводится посредством анкетирования и опросов по процессам и сферам деятельности. Оценка удовлетворенности учитывает вклад каждого фактора исследования в общий уровень удовлетворенности сотрудников. Такая систематическая оценка позволяет выявлять и отслеживать динамику тех аспектов деятельности компании, которые положительно оцениваются сотрудниками, а также определять области для развития и улучшения. Полученные данные используются при разработке комплекса действия для увеличения качества условий труда, производительности труда и позитивного отношения персонала к работе на предприятии.

Такая оценка позволяет выявить и отследить динамику тех аспектов деятельности компании, которые положительно оцениваются сотрудниками и вызывают негативное отношение, недовольство, снижают эффективность и, как следствие, приводят к выбытию ценных специалистов и падению выступление ГУП Водоканал Санкт-Петербурга. Анкета рассылается каждому сотруднику через общий список рассылки. Один из этих вопросников с ответами из одного отдела показан в таблице 2.9 и выглядит примерно так.

Таблица 2.9 - Результаты анкетирования персонала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

% п/п	Вопросы	Ответы, %
1	Как долго Вы работаете в ГУП «Водоканал Санкт - Петербурга»?	
	1-5 лет	77%
	5-15 лет	23%

2	Знаете ли Вы историю ГУП «Водоканал Санкт - Петербурга»?	
	да	46%
	нет	22%
	немного	32%
3	Имеете ли Вы представление о миссии ГУП «Водоканал Санкт - Петербурга»?	
	да	81%
	нет	19%
4	Разделяете ли Вы ценности ГУП «Водоканал Санкт - Петербурга»?	
	да	78%
5	Что самое важное для Вас в работе? (возможно несколько вариантов ответа)	
	стабильность	62%
	оплата труда	54%
	карьерный рост	33%
	интересная работа	69%
	медицинское обслуживание	55%
	возможность получения ДМС	49%
6	Какие виды материального стимулирования наиболее важны для Вас?	
	компенсация за переработку	25%
	премии по результатам месяца	60%
	доплата за сверхурочные	25%
7	Какие виды нематериального стимулирования наиболее важны для Вас?	
	корпоративы и праздники	36%
	социальное обеспечение	64%
8	Что для Вас корпоративная культура?	
	совместное времяпрепровождение с коллегами и начальством	66%
	традиции	27%
	социальная помощь	7%

9	Насколько часто Вы считаете нужно проводить в ГУП «Водоканал Санкт - Петербурга» совместный отдых?	
	больше 3 раз в год	59%
	2-3 раза в год	59%
10	Важно ли для Вас работать с людьми, которые хорошо взаимодействуют друг с другом?	
	важно	75%
	могу адаптироваться в любой обстановке	25%
11	Довольны ли Вы корпоративной культурой, действующей в ГУП «Водоканал Санкт - Петербурга»?	
	да	31%
	нет	16%
	не совсем	53%

Ознакомившись с результатами теста, мы делаем следующий вывод.

Персонал компании в целом «молодой», 77% респондентов заявили, что проработали менее 5 лет, что говорит о стабильности персонала. При этом только 46% из них знают историю ГУП Водоканал Санкт-Петербурга, остальные не знают историю своей компании или не знают ее достаточно хорошо (22% и 32%), а 81% опрошенных. опрошенные сотрудники понимают миссию компании. Кроме того, 78% сотрудников полностью разделяют ценности компании. На вопрос «Что для Вас важнее в работе?» Большинство опрошенных сотрудников ответили, что для них важнее «интересная работа» -69% и «стабильность» -62%. И это естественно, ведь коллектив очень хочет, чтобы работа была интересной и приятной. Но также очень важно, чтобы у сотрудников была стабильность, чтобы компания могла своевременно предоставлять им зарплату и место для работы. Также большое значение имеет «медицинское обслуживание» -55%. Более половины сотрудников (60%) стремятся получить премию по итогам месяца, что, в свою очередь, прописано в Положении о материальном стимулировании сотрудников ГУП Водоканал Санкт-Петербурга и 64% о предоставляемом социальном обеспечении. сотрудникам. Тем не менее, 36% сотрудников хотели бы организовать корпоративы и праздники, чего на

предприятию недостаточно и психологически разрядили бы ситуацию после тяжелых рабочих моментов. При этом 66% коллег проголосовали за проведение совместных мероприятий с сотрудниками и руководством, а также организацию совместного отдыха (59%). Необходимо обратить внимание службе по работе с персоналом на то, что для сотрудников большое значение имеет условие полноценного взаимодействия с коллегами для получения высокой точности с результатом разделения, потому что большинство сотрудников (53%) не удовлетворены корпоративной культурой, что действует на предприятии [27; 28].

Проведенный анализ отражает, что наблюдается некоторый отток персонала на предприятии. Если сравнить количество убытия и прихода рабочего персонала, то можно сделать вывод, что в компании существует текучка кадров среднего уровня.

Если рассмотреть статистику за последние два года, можно выяснить, что в случае сохранения такой тенденции, в ближайшем времени на предприятии может возникнуть проблема с нехваткой квалифицированного персонала. Уровень текучки кадров представляет собой один из важнейших показателей, который отражает эффективность работы не только отдела кадров, но деятельности всей организации в целом. Подавляющее количество работников обладает стажем до пяти лет, однако, также имеют те работники, которые трудятся на предприятии не более двух лет.

Таким образом, представляется возможным сделать следующий вывод – на данный момент на предприятии ведут свою трудовую деятельность в основном работники, которые обладают достаточно большим опытом, квалификацией и стажем работы.

Главная проблема здесь состоит в том, что вновь принятые сотрудники еще не обладают достаточным уровнем квалификации и опыта, что требует существенных денежных и временных затрат, а также их обучения. Данная проблема осложняется тем, что на предприятии наблюдается некоторый уровень текучести кадров. Происходит естественное старение работающего персонала,

поскольку со стороны молодых специалистов к данной профессии не проявляется необходимого уровня интереса.

Проведенный анализ показал, что на предприятии в основном работают люди с возрастом 31-50 лет. Объем заработной платы для тех сотрудников, которые не обладают опытом, находится на низком уровне.

Помимо этого, серьезной проблемой здесь является отсутствие самостоятельной подготовки молодых специалистов в сфере канализации и водоснабжения.

В рабочем коллективе присутствуют сотрудники, которые обладают строительным и архитектурным образованием.

Отсутствуют профессиональные учебные заведения, научные школы, необходимые условия для обучения.

Сложившаяся ситуация осложняется отсутствием системы управления профессиональным риском и персонализации ответственности (рынок труда и рынок услуг водоотведения и водоснабжения никак не связаны, по этой причине необходимо разработать профессиональные стандарты и программы обучения), системы профессиональных стандартов и квалификации, поддержки методической работы.

На сегодняшний день среди специалистов бытует мнение, что в сферу канализации и водоснабжения необходимо привлекать молодых профессионалов с соответствующим образованием.

2.3 Анализ эффективности формирования трудовых ресурсов ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и на аналогичных предприятиях отрасли

Главная цель в проблеме управления персоналом заключается в обеспечении эффективного, рационального и качественного применения имеющихся на предприятии трудовых ресурсов для удовлетворения потребностей клиентов в отрасли водоотведения и водоснабжения.

Значение заработной платы в финансовом отношении состоит в обеспечении при помощи удовлетворения потребностей сотрудников предприятия воспроизводства производственной силы. Заработная плата, кроме воспроизводственной функции, также направлена на мотивацию сотрудников предприятия, поскольку именно она в первую очередь определяет заинтересованность трудящихся в достижении высоких профессиональных результатов. Чем эффективнее будет работать сотрудник, тем на больший размер заработной платы он сможет рассчитывать.

При формировании системы оплаты труда необходимо также учитывать мнение работников компании, поскольку для них очевидна важность данной финансовой категории. В отечественной практике в последние десятилетия стали применяться такие системы оплаты труда, которые направлены на все большую индивидуализацию. В настоящее время при исчислении заработной платы предприятия стремятся учитывать стаж работы сотрудника, его производительность труда, важность и сложность выполняемых им служебных обязанностей.

Помимо этого, наблюдается активное формирование различных стимулирующих систем работников, суть которых состоит в формировании у персонала предприятия чувства безопасности и уверенности, что повышает его заинтересованность и мотивацию к труду.

Проанализируем ту систему мотивации рабочего персонала, которая в настоящее время существует на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга». Данная компания играет особую роль в жизни города по сравнению с другими предприятиями, которые работают в сфере канализации, водоотведения и водообеспечения. Компания достигла лидирующего положения в данной отрасли за счет обеспечения высокого уровня социальной и экологической ответственности, а также внедрению множества современных инновационных технологий в производственный цикл. Компания придерживается такой политики, при которой важным элементом ее деятельности является высокий уровень ответственности каждого отдельного сотрудника, поскольку это играет

решающее значение в проблеме удовлетворения потребностей клиентов. В результате чего, руководством компании были утверждены и внедрены эффективные и современные модели развития, активации и найма работников, в целях улучшения имиджа предприятия были сформированы специальные стандарты и проекты управления рабочим коллективом. Одной из наиболее важных особенностей предприятия является наличие развитой системы различных нематериальных и материальных стимулов для сотрудников. Внедрение такой системы объясняется необходимостью компенсировать высокий уровень нагрузки на менеджеров и работников компании, работу в ночное время, вредные условия труда и т.д. ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» сформировала сеть филиалов, деятельность которых направлена на предоставление сотрудникам предприятия санитарно-курортных, медицинских и образовательных услуг.

На данный момент времени уровень заработной платы сотрудников предприятия, а также систему поощрений определяет специально разработанная норма, главными целями которой являются:

- Рост уровня корпоративной лояльности;
- Рост эффективности производительности труда;
- Формирование всех необходимых условий для воспроизводства рабочей силы;
- Рост размеров оплаты труда;
- Удержание наиболее опытных и квалифицированных сотрудников.

Разработанная система стимуляции сотрудников предполагает три основных компонента в области нематериальных льгот. При заключении с сотрудником коллективного трудового договора, он приобретает право на соответствующие нематериальные льготы (Приложение Г).

Необходимо отметить, что существующий на предприятии социальный пакет, хотя и является достаточно широким, однако, подавляющее количество положений, которые он включает, являются обязательными в соответствии с

действующим законодательством Российской Федерации или непосредственно относятся с особенностями работы в данной отрасли. В Приложении Д отражены основные социальные льготы, а также условия их получения для сотрудников ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» представляет собой предприятие, бюджет которого финансируется городом. Этот факт в значительной мере влияет на исчисление оплаты труда сотрудникам предприятия. Заработная плата рассчитывается на основании норм, отраженных в законе «О бюджете Санкт-Петербурга». Обязательным условием являются также все компенсации и стимулирующие выплаты, которые закреплены в ТК РФ. Одновременно с этим, у законодателя есть возможность за счет наличия определенных факторов увеличить размер оплаты труда для работников предприятия.

В состав Государственного унитарного предприятия «Водоканал Санкт-Петербурга» входят кадровые и офисные работы по бухгалтерской программе «1С». Эта программа позволяет отслеживать перемещение персонала предприятия, а также необходимые зарплатные ведомости, что значительно облегчает работу бухгалтерского персонала и его время.

Учет работы и оплата за оплату труда за нее - трудоемкая бухгалтерская работа. Это связано с различными применяемыми формами и платежными системами, различными основными формами, спецификой способов оплаты, сжатой выдачей платежей и недостаточной механизацией обработки информации.

При этом на рабочем месте должна быть обеспечена точность и своевременность состава; правильное начисление заработной платы и других выплат работнику - за больничный, отпуск и т.; выдача сумм в распоряжение, затраты труда при учете и; отчетность и состав сборов фонда.

Преимущества формы включают в себя составление любого выходного дня, управление, контроль, отчетность, сокращение бухгалтерского процесса, производительность бухгалтеров, поиск информации, точность бухгалтерского учета и т. д.

Использование профессиональной техники, компьютеров повысит контроль, доверенность и эффективность бухгалтерского учета, его использование для управления, широкие возможности механизации и автоматизации расчета экономического планирования. при их использовании увеличивается степень доступа к информации. система исполнителя может-персональный идентификационный код.

Расчет платы за работу в гоп «Водоканал Санкт-Петербурга» оплачивается в бухгалтерской программе: зарплата и кадры», а с помощью компьютерной сети передается в» программу « 1С-Предприятие 8.3

На предприятии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» гарантируется зарплата работника, она исчисляется при помощи КВЛ – системы личного вноса. КВЛ для каждого сотрудника определяется на базе суточной понижающей и повышающей нагрузки. Среди понижающих факторов можно выделить следующие: невыполнение плана, служебных обязанностей, нарушение трудовой дисциплины, эпизоды прогулов и т.д. Весь перечень факторов, которые влияют на размер заработной платы сотрудника включает около 40 позиций.

Далее рассмотрим более подробно систему мотивации сотрудников, которую применяют на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Автором данной работы был осуществлен SWOT-анализ согласно той информации, которая содержится в стандарте «Система оплаты труда и мотивации персонала», регламенте оплаты труда на предприятии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», коллективном трудовом договоре. (таблица 2.10)

Таблица 2.10 - SWOT анализ системы стимулирования для работников государственного унитарного предприятия « Водоканал Санкт-Петербурга»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие собственной базы для оказания ряда медицинских, санаторных и санаторно-курортных услуг	Небольшие зарплаты для работников и молодых специалистов

Качество медицинских услуг, которые предоставляются работникам предприятия находится на высоком уровне	Усовершенствование системы исчисления заработной платы и премий сотрудников
Деятельность предприятия финансируется из бюджета города	Небольшое число аспектов, которые влияют на рост оплаты труда
На предприятие предоставляются некоторые социальные льготы для членов семей сотрудников	Ограничение наиболее дорогостоящих и популярных мер стимулирования работников (организация отдыха в санаториях Черного моря)
	Образовательные услуги в первую очередь предоставляются руководителям компании
	Пользование доступными медицинскими услугами фактически невозможно из-за нехватки у работников свободного времени
	Условия труда не характеризуются хорошим уровнем
	Социальный пакет для тех сотрудников, которые отработали сравнительно большое время в компании
Возможности	Угрозы
Внедрение доступа к имеющимся социальным льготам на базе индивидуальных показателей производительности труда	Увольнение сотрудников, обладающих высокой квалификацией по причине невысокого размера заработной платы, а также неудовлетворенности имеющимися условиями труда на предприятии
Внесение необходимых изменений в перечень факторов, которые имеют значение для КЛВ сотрудников	Увольнение работников из-за слабых возможностей дальнейшего профессионального развития
Навыки по применению зарубежного опыта в управлении персоналом предприятия	Низкий престиж профессии, что отталкивает молодых специалистов от трудоустройства.
Совершенствование трудовых условий	
Увеличение уровня прозрачности системы заработной платы	
Формирование наиболее справедливой модели оплаты труда	

Мы видим, что материальные стимулы имеют ряд серьезных недостатков, которые значительно снижают конкурентоспособность предприятия на рынке труда. Основной проблемой компании является небольшой размер заработной платы работников и работников со стажем работы до 5-10 лет. Одновременно с этим, в соответствии с проведенным исследованием, уволившиеся в 2018 – 2020 гг. сотрудники предприятия причиной своего ухода называли небольшой размер

заработной платы. На рисунке 2.10 представлены данные о причинах увольнения сотрудников предприятия.

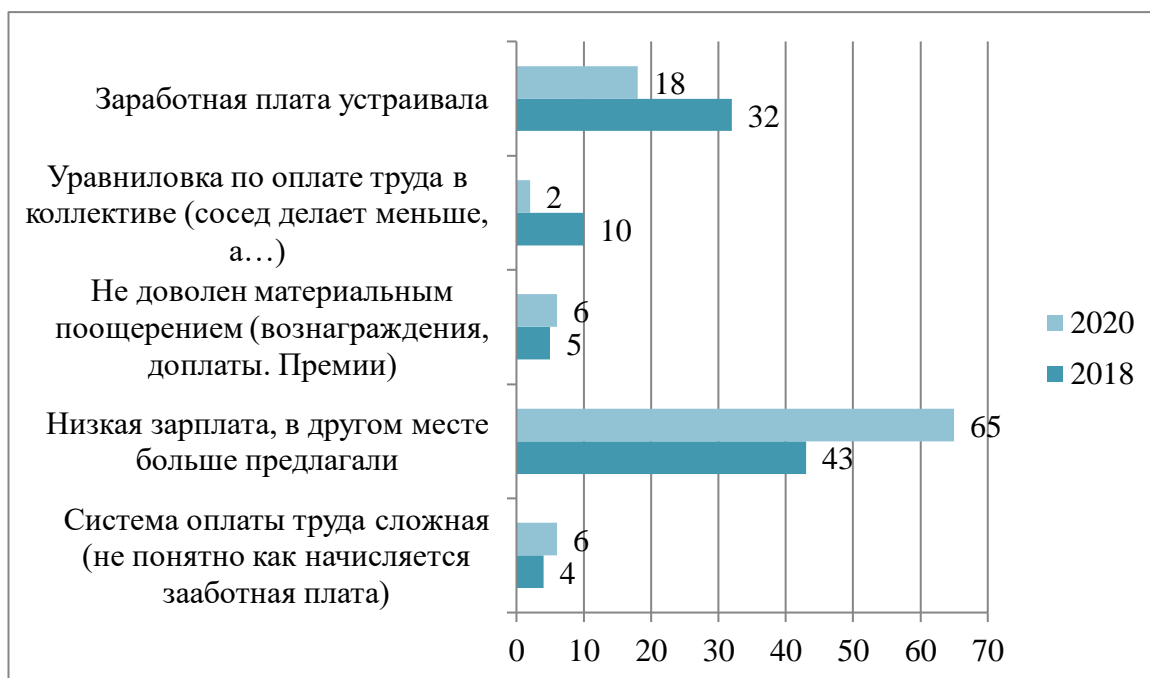


Рисунок 2.10 -Удовлетворенность увольняющихся условиями оплаты труда в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» за 2018-2020 гг.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что в настоящее время характеристики обеспеченности компании не являются теми аспектами, которые напрямую оказывают влияние на объемы предоставляемых услуг. Предприятие в первую очередь зависит от продуктивности и эффективности проведенной социальной работы, от количества рабочего времени, которое было потрачено сотрудниками, от объема труда.

На базе анализа фонда рабочего времени было проведено исследования применения рабочего времени на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Эффективность применения рабочей силы можно оценить по ФВР – уровню применения фонда рабочего времени и рабочему времени на одного сотрудника. Подобный анализ осуществляется в отношении всех категорий сотрудников.

ФВР непосредственно зависит от продолжительности рабочего дня, количества дней, которые сотрудник отработал за один календарный год.

В таблице 2.11 отражены основные показатели применения трудовых ресурсов на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканал»

Таблица 2.11 - Использование ресурсов рабочей силы ГУП«Водоканал Санкт-Петербурга» и Акционерного общества «Мосводоканал»

Показатель	2018		2019		Изменение	
	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	О «Мосводоканал»	«Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	8231	12733	8838	13013	607	280
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	217	219	212	215	-4	-5
Отработано часов одним рабочим за год (Ч)	1627,5	1664,4	1590	1591	-37,5	-73,4
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч	7,5	7,6	7,5	7,4	0	-0,2
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел. -ч	1339595 2,5	21192805,2	1405242 0	20703683	656467,5	-489122,2

Далее проведем анализ ФОТ (фонда оплаты труда) АО «Мосводоканала».

Для того, чтобы это сделать, прежде всего важно вычислить относительное и абсолютное отклонение объема ФОТ, а затем проанализировать по типам выплат и группам сотрудников фонд оплаты труда.

В таблице 2.12 отражены данные, которые необходимы для анализа изменения ФОТ АО «Мосводоканал» и ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Таблица 2.12- Показатели для анализа динамики фонда оплаты труда Государственного унитарного предприятия «Водоканал Санкт-Петербурга» и Акционерного общества «Мосводоканал»

Показатели	2018		2019		Отклонения	
	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»
Всего ФОТ	5286813	12372801	4996303	13444975	-290510	1072174
В том числе:						
Водоснабжение	2470884	5778098	2305721	6198134	-165163	420036
Водоотведение	2277858	5332677	2174180	5862009	-103678	529332
Переменная часть ФОТ	538071	1262026	516402	1384832	-21669	122806
Выручка	35879483	58087692	36882591	61960055	100311	3872363

В ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» наблюдается снижение трудозатрат с 5286813 тыс. рублей до 4996303 тыс. рублей. Несмотря на то, что по абсолютному отклонению выручка увеличилась на 102,76%, фонд заработной платы сократился на 290510 тыс. руб.

Абсолютное отклонение определяется без учета объема продаж, поэтому расходы за отчетный период следует сравнивать с базовыми расходами, конвертируемыми в темпы роста продаж товаров, корректируя только переменную часть заработной платы.

Давайте проанализируем заработную плату по категориям работников (таблица 2.13).

Таблица 2.13-Анализ фонда оплаты труда по категориям работников в «ГУП Водоканал Санкт-Петербурга» и АО «Мосводоканал»

Категории работников	2018г.		2019г.		Отклонения	
	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	АО «Мосводоканал»

	Петербур рг»		Петербур рг»		Петербур рг»	
Всего ФОТ	5286813	12372801	4996303	13444975	-290510	1072174
в том числе:						
Руководители	676712	2227104	639527	2420096	-37185	192992
Специалисты и служащие	1464447	3711840	1383976	4033492	-80471	321652
Рабочие	3145654	6433857	2972800	6991387	-172854	557530

Из таблицы следует, что заработная плата на государственном унитарном предприятии «Водоканал Санкт-Петербурга» за отчетный период снизилась на 290 510 тыс. рублей. Сократился фонд оплаты труда для всех категорий работников. Наибольшее снижение произошло в категории рабочих: около 172854 тыс. рублей. Это связано с большим количеством сотрудников этой категории по сравнению с менеджерами и специалистами. Наименьшее значение в структуре фонда оплаты труда имеют зарплаты менеджеров, которые в 20185 году составили 676712, а в 2019 году - 639527. Фонд заработной платы руководителей снизился на 37185 тыс. руб., а специалистов и служащих – на 80471 тыс. руб.

Следует отметить тот факт, что расходы на фонд оплаты труда в АО «Мосводоканал» были разрешены в основном из-за его переменной части. По сравнению с 2018 годом абсолютное отклонение переменной части заработной платы в 2,7 раза превышает абсолютное отклонение фиксированной части. Переменная составляющая оплаты труда в первую очередь зависит от того объема услуг и продукции, которые были реализованы предприятием. Переменная часть заработной платы работников в 2019 году выросла, поскольку увеличились продажи и доходы компании.

Если рассмотреть структуру ФОТ АО «Мосводоканал», то можно заметить, что преимущественно в нем содержатся фиксированные расходы, поскольку, несмотря на то, что предприятие может получить повышенный

размер прибыли при условии роста количества продаж, одновременном с этим существует риск того, что объем продаж снизится.

Главный резерв ФОТ состоит в совершенствовании эффективности его применения. Снижение себестоимости продаж и увеличение среднегодовой прибыли является главным условием для роста эффективности ФОТ в АО «Мосводоканал». Повысить качество обслуживания и продаж могут новые методы работы, повышенная безопасность и улучшенные условия труда. Одновременно с этим к росту прибыли предприятия могут привести увеличение скорости товарооборота, числа оказываемых услуг, темпов работы.

Определение эффективности системы труда на предприятии основывается на показателе производительности труда, поскольку эффективность использования трудовых ресурсов выражается в изменении производительности труда. Показатель эффективности труда - общий показатель работы хозяйствующих субъектов в современных экономических условиях. Этот показатель отражает как положительные стороны работы, так и все ее недостатки.

В целом, как показал анализ финансово-хозяйственной деятельности «ГУП Водоканал Санкт-Петербурга», коллектив в основном справляется с поставленными задачами. И вклад персонала в деятельность компании также подтверждается данными по производительности труда (таблица 2.14). Как видим, с каждым годом производительность труда в целом хоть и незначительно, но увеличивается. Наиболее важные факторы, которые влияют на производительность труда, являются технический уровень производства, состояние оборудования, качество материалов, квалификация сотрудников и их заинтересованность в результатах труда [18].

Как мы могли видеть в ходе анализа, уровень производства, состояние оборудования, качество материалов и квалификация сотрудников ГУП Водоканал Санкт-Петербург находятся на достаточно высоком уровне, но вопрос заинтересованности персонала в результатах труда требует отдельное рассмотрение.

Таблица 2.14 - Производительность труда персонала ГУП «Водоканала Санкт-Петербург» и АО «Мосводоканал за 2018-2019 года

	2018		2019	
	ГУП «Водоканал Санкт-Петербург»	АО «Мосводоканал»	ГУП «Водоканал Санкт-Петербург»	АО «Мосводоканал»
Выручка, тыс. руб	35879483	58087692	36882591	61960055
Среднесписочная численность персонала, чел.	8175	12587	8546	12603
Производительность труда тыс. руб. на чел	4389	4615	4316	4916

Проблема эффективного использования ресурсов является одной из ключевых проблем ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Эффективность использования позволяет добиться отличных результатов с меньшими затратами труда, времени и денег.

В ходе исследования были выявлены следующие трудности и проблемы, которые необходимо решить за счет использования трудовых ресурсов:

1. Недостаточно эффективная система стимулов для работы, мотивация, недостаточно эффективное использование методов;

2. Отдел бухгалтерского учета, отдел кадров и отдел планирования не объединены в одну компьютерную сеть, то есть локальную компьютерную сеть. Это способствовало бы более высокому уровню контроля, поскольку в настоящее время контроль ведется исключительно на бумаге.

3. Недостаточно эффективная подготовка информационных систем.

Существующие технические средства Государственного Унитарного Предприятия «Водоканал Санкт-Петербурга» имеют ограниченные возможности, так как ориентированы в основном на пассивные методы обучения, связанные с передачей определенной информации жизнь специалистам (диаграммы, слайды и т. д.). Не хватает учебных (диалоговых)

вопросов и ответов, в том числе дистанционных, которые позволяют проанализировать подготовку и улучшить усвоение материала;

Сложные современные технологии и значительные материальные затраты, а также недостаточное развитие средств решения проблем обучения и информационной поддержки принятия решений для определения оптимального времени подготовки трудовых ресурсов при освоении новой технологии, определяют необходимость повышения эффективности процесса использования трудовых ресурсов, информационных систем и программного обеспечения и вспомогательного оборудования.

Выявлено значительное расхождение между уровнем развития современных промышленных систем и информационных технологий, а способ обучения трудовых ресурсов за счет материальных затрат и временных указывает на необходимость совершенствования технологии освоения таких систем, прежде всего, в сторону уменьшения времени и материальных затрат на основе автоматизации информационной поддержки процессов индивидуальное обучение.

Таким образом, анализ выявил как преимущества, так и недостатки действующей системы управления персоналом.

3 Совершенствование процесса формирования и повышение эффективности использования трудовых ресурсов в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

В той системе вознаграждения и премий, которая в настоящее время применяется на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», не принимается во внимание достаточно много факторов, которые непосредственно связаны с трудовой деятельностью сотрудников.

Во многих предприятиях различные стимулирующие системы напрямую направлены на достижение собственных задач. Подобные системы в большинстве случаев обладают определенными последствиями.

Чаще всего, вознаграждения в подобных системах призвано реализовать следующие главные функции: рост уровня настойчивости сотрудников; стимулирование трудящихся к достижению поставленной цели; привлечение ценных кадров.

Помимо этого, у подобных систем могут быть и дополнительные цели, перечислив основные из них:

- формирование потребности у работников в продвижении по карьерной лестнице;
- мотивация дальнейшего развития квалификации;
- награждение отдельных работников, которые внесли наибольший вклад в общее дело предприятия.

Та структура поощрений, которая применяется на предприятии не должна создавать лишних проблем, она должна позитивно сказываться на уровне эффективности деятельности всей компании в целом.

По этой причине, руководство компании в ходе формирования политики оплаты труда, должна учитывать следующие аспекты:

- политика оплаты труда должна быть максимально гибкой;
- необходимо предоставить отдельным менеджерам эффективные инструменты для мотивации и стимулирования работников;
- размер оплаты труда работников должен быть удовлетворительным и справедливым, в соответствии с теми усилиями и временем, которые он приложил для достижения поставленной цели.

Для того, чтобы достигнуть этого, руководство компании должно рассматривать любые формы вознаграждения проявивших себя с лучшей стороны работников, как одну из важнейших инвестиций в производственные ресурсы. Однако, одновременно с этим, необходимо достигнуть высокого уровня рациональности в вопросе оплаты сторонним предприятиям тех социальных льгот, которые будут предоставлены сотрудникам.

Для того, чтобы сформировать систему мотивации сотрудников, прежде всего необходимо внедрить определенные бонусы за хороший уровень эффективности. Размер бонуса должен быть прямо пропорционален степени производительности труда каждого конкретного работника.

По той причине, что в 2019 году производительность труда составляла 43,3 тыс. рублей на одного сотрудника, данное значение будет принято за норматив. Если какой-либо сотрудник предоставил клиентам услуги на сумму большую, чем размер норматива, для него утверждается определенная мотивирующая выплата.

Система премирования работников ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» представлена в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Система премирования персонала в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

№ п/п	Показатель	Размер премии
1	Превышение плана на 5%	1000
2	Превышение плана на 10%	2000

3	Превышение плана на 15%	3000
4	Превышение плана свыше 20%	4000

Подобная система хорошо зарекомендовала себя на практике, она дает возможность повысить интерес сотрудников к выполнению своих должностных обязанностей.

Помимо этого, на предприятии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» рекомендуется ввести систему «Лучший работник», которая будет направлена на рост эффективности производительности труда. Те работники, которые перевыполнили плановые показатели на 20% и выше, будут ежемесячно премироваться.

Расходы на внедрение подобной программы на предприятии ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Внедрение программы «Лучший работник» в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Этап	Содержание	Материальные затраты
1	Организовать «Угол почетного работника» - на доске информации для сотрудников	1.Стоимость изготовления и установки стенда 1000 руб. 2.Стоимость печати фото 5 руб.*8838 чел.= 44190 руб.
2	Каждый месяц размещать фотографию лучшего сотрудника и список сотрудников, выполнивших план на 20% и выше	Не имеет материальных затрат
3	Итого затрат	44190 руб.

Расходы на реализацию данной системы будут составлять 44 190 руб.

Рассмотрим главные положительные факторы, которые появятся ввиду осуществления программы «Лучший работник»:

– вырастит количество сотрудников, которые будут удовлетворены условиями самовыражения;

– вырастит число сотрудников, которые будут удовлетворены программной вознаграждения на предприятии;

– вырастит количество сотрудников, которые будут удовлетворены осознанием полезности, выполненной им работы.

В таблице 3.3 отражен отчет финансового эффекта, который будет получен в результате внедрения озвученных мероприятий на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Таблица 3.3 - Сводный расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

№ п/п	Показатели	2019	Прогноз	Отклонение
1	Выручка, тыс. руб.	36882591	38328574	1445983
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	27549089	27550803	1714
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	9333502	9333688	166
4	Численность, чел.	8838	8838	0
4	Производительность труда, тыс.руб./чел.	4316	4441	172

Таким образом, можно отметить, что при осуществлении указанных выше предложений по совершенствованию системы стимуляции работников предприятия ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», производительность труда вырастет на 172 тыс. руб. /чел., валовая прибыль увеличится на 166 тыс. руб., а выручка всего предприятия вырастит на 1 445 983 рубля. По этой причине осуществление данных мероприятий является обоснованным.

3.2 Разработка автоматизированного расчёта уровня удовлетворенности трудом в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Принимая во внимание анализ теоретического материала о стимулах к работе, можно сделать вывод, что приоритетный вопрос в его совершенствовании является выявление мотивации персонала, определяющей мотивацию персонала, а система стимулирования удовлетворяет ее или нет.

Как уже говорилось выше, в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» оценивается уровень удовлетворенности работой, при этом она проводится среди узкого круга работников, на наш взгляд, такая выборка не дает оценки уровня удовлетворенности персонала.

Таким образом, первым шагом в совершенствовании системы стимулирования работников на государственном унитарном предприятии «Водоканал Санкт-Петербурга» должно стать упорядочение системы его оценки.

На сегодняшний день практикующие в области управления персоналом разработали различные методы оценки удовлетворенности работой, развитие информационных технологий привело к созданию целых информационных систем для расчета на основе опросов причин снижения удовлетворенности. Все они в основном состоят из следующих трех этапов:

- * ранжирование потребностей работника в удовлетворенности работой
- * оценка удовлетворения каждой потребности;
- * суммирование результатов и определение методов, наиболее подходящие для удовлетворения необходимых потребностей.

Различие в методах отличает ранжирование шкал и факторов, назначенных для оценки.

В составленной анкете сотрудники попросили сначала оценить степень важности каждого из этих факторов в пунктах от 0 («совсем не действительный») до 10 («критически важный»). Кроме того, была предложена оценка удовлетворенности сотрудников для каждого фактора в отдельности по шкале от

0 до 10, что позволит дополнительно сравнить показатели значимости и удовлетворенности. Анкета также содержит оценку общей удовлетворенности сотрудников.

Оценка проводилась для разных категорий персонала и разных возрастных групп. Количество сотрудников, принятых в опрос, составило-812 человек.

Среди вышеперечисленных результатов наиболее важными являются факторы, влияющие на сотрудников, и наименьшее из них удовлетворение.

Как утверждают специалисты «SystemKey» – одной из самых известных компаний в отрасли автоматизации управления предприятием, 65-70% довольных положением дел на предприятии сотрудников, является нормой, к которой необходимо стремиться. Другими словами, согласно той шкале, которую предложил автор данной работы, это значение соответствует 6,5 баллам. Одновременно с этим, необходимо принимать во внимание ряд других аспектов, а именно:

- Размер оклада;
- Возможность продвижения по карьерной лестнице;
- Размер переменной доли зарплаты, которую работник получает в зависимости от объема проделанной работы;
- Возможность дальнейшего личного и профессионального развития.

Перечисленные выше аспекты являются для работников ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» одними из наиболее важными, однако показатели удовлетворенности в соответствии с данными критериями на данный момент оставляет желать лучшего. Поэтому, можно сделать вывод, что в настоящее время в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» не смогли сформировать качественную систему нематериального и материального стимулирования рабочего персонала.

Особое внимание здесь необходимо уделить тому, что действующие работники проявляют наименьшие ожидания в отношении следующих аспектов: «Репутация, имидж, слава и престиж компании» и «Спорт, совместный отдых,

традиции, праздники, корпоративные мероприятия». Это свидетельствует о плохом уровне корпоративной культуры внутри предприятия. Можно с уверенностью утверждать, что такой персонал не испытывает чувства привязанности и гордости от работы в такой компании.

Лояльность трудового персонала играет огромную роль, поскольку она способствует сокращению текучки кадров, прививает сотрудникам чувства верности и преданности по отношению к своему предприятию. Лояльность состоит в желании сотрудника делать как можно больше для компании, быть нужным и полезным, предупреждать о имеющихся рисках для производства. Лояльный работник всегда искренен и честен по отношению к предприятию, на котором он работает. Он ощущает гордость за свою деятельность, порой даже готов идти на определенные жертвы своими интересами для общего блага предприятия. Не смотря на все трудности, которые возникают во время работы, он стремится разрешить их и сохраняет полное рвение к работе.

Для трудовой деятельности лояльных сотрудников характерны следующие черты:

- полная уверенность в том, что необходимо продолжить свою работу именно на данном предприятии;
- удовлетворенность продвижением по карьерной лестнице;
- чувство заботы и внимания со стороны руководителей компании;
- хороший уровень удовлетворенности выполняемыми должностными обязанностями.

Если на предприятии складывается такая ситуация, когда подавляющее большинство действующих сотрудников не удовлетворены размером заработной платы, важно провести глубокий анализ ее конкурентоспособности на рынке. Для данного фактора, согласно современным исследованиям, практически всегда характерен низкий уровень удовлетворенности со стороны работников. Если анализировать проблему предоставления карьерных возможностей для

сотрудников предприятия, то руководство ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» заявило, что фактически все возможности в этом направлении уже исчерпаны.

В соответствии с той информацией, которая была получена в ходе изучения удовлетворенности кадровой деятельностью ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» среди рабочего персонала, можно сделать вывод, что в компании давно напрашиваются определенные изменения в области оценки деятельности работников, которая в свою очередь может послужить основой для исчисления стимулирующей части оплаты труда.

В настоящее время специально для принятия важнейших управленческих решений на предприятии и глубокого понимания всех процессов, которые происходят внутри него, специалистами разработана система КРІ (keyperformanceindicators). Даная система представляет собой комплекс ключевых характеристик, которые представляют собой фактические результаты деятельности предприятия, выраженные в количественном формате. Главная задача системы КРІ – достигнуть максимальной эффективности каждого работника, всех бизнес процессов и всего предприятия в целом.

В компании ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» в целом применяются принципы применения КРІ, однако, по причине того, что внутренняя и внешняя среда непрерывно изменяется, ее положения необходимо периодически пересматривать. Кроме того, следует отметить, что развитие таких систем лучше всего перенаправить на внешних подрядчиков, поскольку именно они наиболее объективно (со стороны) оценивают важность и необходимость конкретных процессов на предприятии и оценивают их место в целом деятельности предприятия.

Кроме того, компания должна обратить внимание на корпоративную жизнь. И хотя, как мы видели, он достаточно богат государственным унитарным предприятием «Водоканал Санкт-Петербурга», тем не менее в целом объединяет традиционные корпоративные мероприятия. Учитывая относительно большую долю молодых сотрудников, предприятие должно рассмотреть возможность

запуска новых корпоративных мероприятий, которые будут интересны большинству сотрудников, а не отдельным представителям.

Для расчета экономической эффективности предлагаемых предложений необходимо определить затраты и возможные результаты от их реализации.

В качестве затрат необходимо рассчитать сумму затрат на:

- * автоматизация системы оценки уровня удовлетворенности персонала;
- * совершенствование системы ключевых показателей;
- * изменения в корпоративной жизни сотрудников.

Учитывая существующую систему корпоративных коммуникаций, автоматическое распределение анкеты, предложенной в работе, и формулировка задачи ее заполнения в указанное время, как правило, не влечет за собой каких-либо особых затрат.

В этой области затраты на автоматизацию вычислений на основе данных опроса должны рассматриваться как затраты.

Учитывая высокую квалификацию ИТ-персонала в ГУП «водоканале Санкт-Петербурга», эта задача может быть выполнена в компании.

В качестве стоимости автоматизации этой системы можно взять бонус для специалистов, участвующих в разработке.

Опыт сотрудников Государственного унитарного предприятия «Водоканал Санкт-Петербурга» не влечет за собой много времени и труда на развитие этой системы.

Для внешних контрагентов стоимость полной разработки системы стимулирования зависит от количества сотрудников в компании, специфики деятельности сотрудников и целей разработки системы стимулирования. Как правило, стоимость разработки системы стимулирования в малом бизнесе (до 20 человек) составляет 10000 рублей.

Учитывая численность персонала, стоимость такого развития может быть компенсирована государственным унитарным Водоканалом из Санкт-Петербурга на 4,257 млн рублей.

Учитывая, что в нашем случае необходимо разработать автоматический расчет уровня удовлетворенности работой, затраты будут значительно ниже, а бонусный фонд IT-отдела можно условно определить в 1 миллион рублей.

Стоимость услуг по разработке и внедрению КРІ зависит от:

- * количество сотрудников;
- * количество структурных подразделений;
- * сложность и разнообразие бизнес-процессов;
- * доступность описания бизнес-процессов
- * количество уникальных предметов;
- * типы должностей, для которых разрабатывается КРІ.

В среднем стоимость разработки КРІ на должность или единицу колеблется от 30000 до 50000 рублей, в зависимости от типа должности, объема функциональности и других факторов, перечисленных выше.

В соответствии с организационной структурой предприятия можно выделить 68 основных должностей и отделов. Максимальная стоимость разработки системы КРІ составит 3,4 млн рублей.

В рамках обновления корпоративной программы компании можно воспользоваться обменом некоторых событий на новые, расходы будут распределены соответственно.

Таким образом, в качестве основных затрат на совершенствование системы стимулирования можно взять сумму, равную 4,4 миллиона рублей. (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Расчёт затрат на совершенствование системы стимулирования в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Наименование мероприятия	Зарплаты, руб.	Исполнитель
Создание автоматизированной системы расчета уровня удовлетворенности трудом в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	1000000	ИТ-отдел. Затраты на премиальный фонд

Разработка системы КРІ для ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»	3400000	Внешняя специализированная организация (расчет по данным внешних источников)
Изменение корпоративной программы предприятия	0	ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» За счет исключения не пользующихся популярностью среди персонала корпоративных предприятий

Таблица 3.5 - Расчёт экономического эффекта от предложенных мероприятий

	2017	2018	2019	2020	Общее изменение
Выручка, тыс. руб.	32736773	35879483	36882591	38328574	4560255
Среднесписочная численность персонала, чел.	7509	8175	8546	8630	
Производительность труда ты. руб.чел.	4360	4389	4316	4441	
Темп роста численности персонала по отношению к предыдущему периоду	100	109	105	100	
Темп роста производительности труда по отношению к предыдущему периоду	100	101	105	101	

Основным результатом внедрения этих систем станет повышение производительности труда и снижение текучести кадров. Учитывая уровень текучести кадров на данный момент, ее снижения в целом сейчас не предвидится. А вот расчет на основе данных производительности труда будет более приемлемым (табл. 3.5).

Так, при условии продолжения роста персонала на 1% ежегодно и соответствующего постепенного повышения производительности труда, уже в 1-й год эти инвестиции могут быть окупаемы. эффект по итогам 5 лет может составить 4 560 255 тысяч рублей, что составит выражаться в росте выручки.

Таким образом, предложенные практические рекомендации по оптимизации системы стимулирования и всей системы управления персоналом являются эффективными.

3.3 Предложения по совершенствованию бухгалтерского учета оплаты труда и их экономическое обоснование

Как уже упоминалось в главе 2, платежная ведомость рассчитывается с использованием другой программы, что затрудняет работу других бухгалтеров.

Например, кассиру нужен справочник «Сотрудники» для составления первоначальных отчетов. Поскольку каталог «Сотрудники» находится в другой программе, другой каталог был создан в программе «1С». Это требует дополнительных инвестиций бухгалтерского времени. Информация о найме и увольнении сотрудников вводится дважды в программу оплаты труда и в 1С.

В соответствии с этим, в процессе введения в систему некоторой первичной документации необходимо дублировать информацию. Это приводит к росту временных и трудовых затрат специалистов отдела бухгалтерии. Автор данной работы предлагает вести все расчеты по заработной плате в специально разработанном программном комплексе «1С – Предприятие 8.3».

В данной конфигурации уже содержится каталог «Сотрудники», который применяется для исчисления заработной платы и для хранения личной информации по каждому сотруднику. В данном каталоге содержится несколько наиболее важных в работе приказов – о трудоустройстве сотрудника, его увольнении, о изменении заработной платы, о смене персонала. Помимо этого, здесь содержатся такие каталоги, как «Образование», «Профессиональная деятельность», «Налоговые льготы», «Кадровые данные» и т.д.

Данная конфигурация дает возможность обеспечивать реализацию кадровой политики предприятия, обеспечивая руководство всей необходимой информацией о сотрудниках каждого отдела.

Таким образом, можно сделать вывод, программный комплекс «1С – Предприятие 8.3» является обладает более широкими функциями по сравнению с другими аналогичными программными средствами.

Для того, чтобы произвести автоматическое исчисление заработной платы сотрудника компании, необходимо воспользоваться документом «Платежная ведомость». При помощи данного инструмента расчет заработной платы генерируется автоматически на основании введенных данных. В ходе расчетов оплаты труда работника предоставляется возможность разместить переписку со счетами расходов, которые предварительно выбраны из плана счетов. Это в значительной степени ускоряет работу бухгалтерии, поскольку журнал операций будет заполняться не вручную, а в автоматическом режиме.

Другие пользователи системы получают получать всю необходимую для них информацию о заработной плате конкретного сотрудника не в бумажном формате, а в электронном – непосредственно в программе. Таким образом, можно сделать вывод, что применение программного комплекса «1С – Предприятие 8.3» значительно сокращает трудовые затраты на исчисление заработной платы сотрудникам.

При помощи этой программы представляется возможным формировать документы и обозначать соответствующие сроки оплаты. Также можно применять контрольную программу для обеспечения материального вознаграждения и мотивации для работников компании.

После того, как на предприятии будет внедрен данный программный комплекс, вся деятельность бухгалтерии, по сути будет автоматизирована. Бухгалтеры, ведущие свою трудовую деятельность на предприятии, будут осуществлять учет при помощи только одного программного средства. К «1С – Предприятие 8.3» будет предоставлен доступ при помощи локальной сети внутри предприятия. Те данные, которые будут введены одним бухгалтером на

своем рабочем месте буду сохранены и доступны для всех. Такая технология позволит исключить повторный ввод одной и той же информации.

На данный момент исчисление заработной платы и материальных стимулов для рабочего персонала на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» ведется двумя бухгалтерами. После того, как на предприятии будет внедрена система «1С – Предприятие 8.3», появится возможность сократить количество бухгалтеров до одного. Покупка программы и перемещение в нее уже имеющихся на предприятии данных повлечет определенные материальные и временные затраты, однако, в перспективе они окупятся.

В таблице 3.6 представлен объем экономической выгоды, которую получит ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» после внедрения в бухгалтерии системы «1С – Предприятие 8.3»

Таблица 3.6 - Расчет экономического эффекта на государственном унитарном предприятии «Водоканал Санкт-Петербурга»

Показатели	Сумма, руб
Расходы	
Перенос данных из программы «Расчет заработной платы» в «1С»	3600
Обучение бухгалтера расчетного стола программе «1С»	3900
Итого	7500
Доходы	
Экономия фонда заработной платы работника бухгалтерии в год	128724
Освобождение одного рабочего места (стол, стул, другое)	4500
Итого	133224
Экономический эффект	125724,0

Таким образом, перевод расчета заработной платы в 1С позволит сэкономить государственному унитарному предприятию «Водоканал Санкт-Петербурга» 125 724 рубля. Кроме того, затраты на рабочую силу и временные затраты бухгалтеров будут значительно сокращены.

Усиление работы службы внутреннего контроля должно способствовать повышению качества расчетов по выплатам заработной платы и другим операциям на государственном унитарном предприятии Водоканала в Санкт-

Петербурге. Служба внутреннего контроля должна проверить основную документацию на наличие необходимых подписей, всех необходимых деталей, полноту оформления документов в бухгалтерских записях. При введении процедур внутреннего контроля необходимо:

- контролировать, проверяет ли главный бухгалтер учет заработной платы и удержания из нее;

- проверка размера выполненной работы с размером начисленной заработной платы;

- проверка предоставления списка уволенных и вновь занятых в бухгалтерию;

- проверка расчетов с вкладчиками;

- проверка платежную ведомость на арифметические ошибки;

- проверка сумму отчислений по ЕСН.

Поскольку платежная ведомость ведется по отдельной программе, проверка становится более необходимой, так как оборот по счету 70 создается отдельно, а при переходе в программу 1С при неправильной платежной ведомости могут быть искажены другие области работы бухгалтеров. Расчет заработной платы в программном обеспечении 1С упрощает работу отдела внутреннего контроля.

Для упорядочения организации зарплат необходимо:

- обеспечение прямой связи между зарплатой и ее количеством и качеством, конечными результатами производства;

- связь материальных стимулов с увеличением количества выпускаемой продукции, расширенным обучением и профессиональными навыками сотрудников;

- увеличивается уровень ответственности сотрудников за нарушение дисциплины и проявления халатности;

- наблюдается усиление интереса среди специалистов и сотрудников предприятия к высокоэффективной и качественной работе, внедрению инновационного опыта, активизации трудовых резервов.

На производительность труда в первую очередь влияет рационально организованная система оплаты труда. Она представляет собой главный источник получения материального довольствия сотрудниками предприятия. Увеличение размера оплаты труда должна быть реализована исключительно в тех границах тех материальных средств, которые заработала вся команда. Рост производительности труда на предприятии должен опережать объем увеличения заработной платы сотрудников.

Для того, чтобы найти возможность увеличить оплату труда в компании, руководству необходимо мобилизовать все возможные социальные, экономические, организационные и технические аспекты, которые позволят повысить уровень производительности труда и максимально рационально организовать систему заработной платы сотрудников.

Источниками этих средств являются:

экономия фонда заработной платы, полученная благодаря внедрению дополнительных мер, повышающих производительность труда, снижающих трудоемкость, уменьшающих количество работников, снижающих потери рабочего времени, увеличивающих производство;

экономия в фонде заработной платы достигается в результате мероприятий по улучшению организации заработной платы (пересмотр расходов и ставок труда, выплата премий, надбавок и накладных расходов).

Работа по улучшению организации заработной платы включает в себя перекалибровку рабочих мест и работ; пересмотр групп и классов заработной платы менеджеров, специалистов, систем оплаты труда; сертификацию специалистов и работников, поправку к стандартам труда и бонусным резервам.

Государственное унитарное предприятие „Водоканал Санкт-Петербурга « не может снижать заработную плату, поэтому любые действия должны быть направлены на увеличение объема предоставляемых услуг.

Сокращение непродуктивных потерь-убытков от простоев, вызванных и не по вине организации и т. Он может служить резервом для экономии заработной платы.

Таким образом, единственным резервом для повышения эффективности использования зарплат является увеличение объема предоставляемых услуг за счет запуска нового оборудования.

Предложения по совершенствованию организации труда за счет запуска нового оборудования на государственном унитарном предприятии «Водоканал Санкт-Петербурга»

Единственным резервом для повышения эффективности использования заработной платы является увеличение объема предоставляемых услуг за счет запуска нового оборудования.

В следующем отчетном году планируется запустить новое оборудование, что позволит сократить затраты на рабочую силу и время, затрачиваемое на сотрудников. В среднем для инвестиционного предприятия объем предоставляемых услуг вырастет на 43%. Тогда планируемый объем выручки от продажи составит 13346907,9 тыс. Рублей. (9333502x1,43). Бюджет прямых затрат на рабочую силу не включает повышение, поэтому платежная ведомость не изменится.

При повышении валовой продукции организация получит следующие результаты. Рассмотрим их в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Прогнозные значения показателей при увеличении объемов производства в результате внедрения нового оборудования в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

По мере роста валового производства организация получит следующие результаты. Рассмотрим их в таблице 3.7.

Таблица 3.7- Прогнозируемые значения показателей с увеличением объемов производства в результате внедрения нового оборудования в государственном унитарном предприятии « Водоканал в Санкт-Петербурге»

Показатели	2019г	Прогноз 2020г	2019г. в % к 2020г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	9333502	13346907,9	143
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4996303	4686532,2	-309770,8

Валовая продукция на рубль заработной платы	1,86	2,85	0,99
Продолжительность рабочего дня, час.	7,5	7,5	-
Количество отработанных дней	1590	1590	-

В результате роста объема предоставляемых услуг валовое производство на рубль вырастет на 0,99.

Это оборудование освободит трех рабочих и отправит их на более сложные работы. Абсолютная экономия средств на оплату труда при использовании этого оборудования составит 309770,8 тыс. Рублей.

При изменении соотношения между темпами роста производительности труда и его оплатой экономия (-Э) или перерасход средств (+Э) фонда заработной платы составит:

$$\text{Э} = 4686532,2 \times (1 - 1,43) / 1 = -2015208,85 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитайте относительную дисперсию заработной платы в соответствии с таблица 3.2.

$$\text{ДФЗПотн} = 4686532,2 - 4996303 \times 1,43 = -2458180,9 \text{ тысяч рублей.}$$

Таким образом, введение нового оборудования увеличит объемы производства и, следовательно, производство рабочих. Общая экономия фонда заработной платы составит 309770,8 тыс. рублей., относительная-2458180,9 тыс.Рублей.

Основным резервом на сокращение фонда оплаты труда и эффективность его использования государственным унитарным предприятием «Водоканал Санкт-Петербурга» является увеличение объемов производства в связи с внедрением нового оборудования и технологий.

Экономия фонда заработной платы, полученная благодаря внедрению дополнительных мер, повышающих производительность труда, снижающих трудоемкость, уменьшающих количество работников, снижающих потери рабочего времени, увеличивающих производство;

Экономия фонда заработной платы достигается благодаря действиям по улучшению организации заработной платы (пересмотр расходов и ставок труда, выплата премий, надбавок и надбавок).

Поскольку организация не может снизить заработную плату своих сотрудников, единственным резервом для повышения эффективности использования заработной платы является увеличение объема предлагаемых услуг путем внедрения нового оборудования.

Рассчитав и проанализировав показатели по труду и заработной плате в ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» можно дать следующие рекомендации:

обеспечение прямой связи между зарплатой и ее количеством и качеством и конечными результатами производства;

связать материальные стимулы с увеличением количества продуктов, повышением квалификации и профессиональных навыков сотрудников;

усиление интереса работников и специалистов к мобилизации имеющихся резервов, внедрению передового опыта, качественной и высокоэффективной работы;

повышается ответственность работников за производственную халатность, нарушения трудовой дисциплины.

Не смотря на то что в организации имеются недостатки, можно сделать вывод, что руководители стараются разработать методы по улучшению материального благосостояния своего персонала, чтобы улучшить отношения коллектива между друг другом.

Заключение

В заключение подведем итоги проведенного исследования:

Сегодня ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» является одним из крупнейших унитарных предприятия города. ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» обеспечивает водой более 5 млн. людей, оказывая услуги с водоснабжения и водоотведения для жителей Петербурга, а также десятки тысячи предприятий и организаций города.

Учитывая социальную значимость деятельности организации и необходимость бесперебойного предоставления услуг на предприятии большое внимание уделяется системе управления. Руководство компании постоянно совершенствуется, применяя лучшие практики и технологии, которые сегодня используются мировыми коммерческими корпорациями. Все это позволяет компании достигать высоких результатов, как экономических, так и социальных.

Одним из важнейших ресурсов компании является ее персонал. На сегодняшний день в деятельности ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» задействовано более 8000 человек. Как показал комплексный анализ трудовых

ресурсов, персонал Водоканал располагает высококвалифицированными кадрами с большим потенциалом дальнейшего развития.

В управлении персоналом ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» применяется комплексный подход, ориентированный на:

- * эффективное использование трудовых ресурсов;
- * совершенствование базовых систем оплаты труда и стимулирования, мотивации работников;
- * достижение мировых стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности;
- * создание благоприятных условий для работы и отдыха персонала, социальная поддержка неработающих пенсионеров;
- * создание условий для профессионального роста и самореализации молодежи;
- * создание сквозной системы обучения, продвижения по службе, развития и оценка персонала;
- * развитие динамичной корпоративной культуры, позволяющей сотрудникам эффективно взаимодействовать и ускорять интеграцию новых сотрудников;
- * обеспечение оптимального возрастного и профессионального состава персонала • ;
- * формирование отношений социального партнерства, взаимной ответственности и доверия.

Государственное унитарное предприятие «Водоканал Санкт-Петербурга» использует повременную и премиальную форму оплаты труда. Бухгалтерский учет ведется в соответствии со всеми нормативными правовыми документами. Организация имеет все необходимые первичные документы, необходимые для учета заработной платы.

Производительность труда зависит от хорошо организованных зарплат, которые являются основным источником прибыли сотрудников.

Повышение и улучшение заработной платы должно осуществляться только в рамках средств, заработанных коллективом. Рост средней заработной платы не должен перевешивать рост производительности труда

Изучение на предприятии возможностей повышения заработной платы требует мобилизации абсолютно всех производственных, организационных, финансовых и социальных условий для повышения эффективности производства, а также всестороннего улучшения организации заработной платы.

Система, направленная на обеспечение высокой производительности труда работников, постоянное развитие, повышение степени удовлетворенность персонала включает в себя как инструменты материальной мотивации (премии, единовременное вознаграждение, дополнительные оплачиваемые отпуска, материальная и адресная социальная помощь), так и меры нематериального стимулирования (признание заслуг персонала, медицинское обеспечение, организация отдыха, культурных мероприятий, страхование работников и членов их семей).

Системы мотивации и стимулирования персонала определяются социальной ответственностью предприятия перед персоналом, которая закрепляется внутренними стандартами предприятия и реализуется через различные программы социальной поддержки персонала.

Но даже с учетом использования такого разнообразия методов стимулирования, анализ системы стимулирования на предприятии, показал, что не все факторы, которые могут служить стимулом к труду, в достаточной мере используются предприятием, из-за чего уровень удовлетворенности персонала работой для некоторых из них оказался на низком уровне.

Исследование показало, что это связано еще и с тем, что хотя предприятие ежегодно проводит оценку уровня удовлетворенность работой охватывает лишь несколько процентов персонала.

В связи с этим в качестве предложений по совершенствованию системы стимулирования трудовой деятельности персонала ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» было предложено создать автоматизированную оценку уровня

удовлетворенности персонала, а также по результатам проведенного исследования было предложено провести изменения в корпоративной жизни персонала предприятия и совершенствование системы КРІ на предприятии.

Расчет затрат и анализ возможного эффекта от предлагаемых мероприятий показали, что данные предложения являются эффективными и могут быть внедрены в деятельность ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Таким образом, поставленные цели и задачи исследования решены.

Список использованной литературы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
2. Федеральный закон от 29.06.2015 № 176-ФЗ «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации».
3. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 13.07.2015 № 221-ФЗ «Об особенностях регулирования отдельных правоотношений, возникающих в связи со строительством, с реконструкцией объектов транспортной инфраструктуры федерального и регионального значения, предназначенных для обеспечения транспортного сообщения между Таманским и Керченским полуостровами, и объектов инженерной инфраструктуры федерального и регионального значения на Таманском и Керченском полуостровах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в части установления моратория до 01.01.2019 на действие ряда положений, возлагающих дополнительные имущественные обязанности на абонентов организаций ВКХ при осуществлении водоотведения).
5. Федеральный закон от 03.11.2015 № 307-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с укреплением платежной дисциплины потребителей энергетических ресурсов».
6. Федеральный закон от 28.11.2015 № 357-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в части распределения полномочий в сфере водоснабжения и

водоотведения, обращения с отходами между различными уровнями органов МСУ).

7. Федеральный закон от 29.12.2015 № 404-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об охране окружающей среды” и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в части отмены ряда особенностей правового регулирования отношений по защите окружающей природной среды при осуществлении водоотведения).

8. Постановление Правительства РФ от 05.01.2015 № 3 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации в сфере водоотведения».

9. Постановление Правительства РФ от 14.10.2015 № 1101 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации в сфере водоотведения».

10. Американская система управления персоналом: каковы главные плюсы? HR-Portal: Сообщество и Публикации // URL: <http://hr-portal.ru/article/amerikanskaya-sistema-upravleniya-personalomkakovy-glavnye-plyusy> (дата обращения: 20.09.2020).

11. Андреев В.Н. Основы менеджмента. Организация управления: Учебное пособие. / В.Н. Андреев. СПб.: ПИМаш, 2017.

15. Бочаров В.В. Финансовый анализ. Краткий курс / В.В. Бочаров. М.: Эксмо, 2015.

12. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. / Е.А. Борисова. СПб.: Питер, 2017. 256 с.

33. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Инфра-М, 2016. 600 с.

13. Володина А.С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый, 2015. с.173-180.

14. Вудкок М. «Раскрепощенный менеджер» / М. Вудкок, Д. Фрэнсис М.: Дело, 2015.
15. Внедрение KPI// Официальный сайт компании КОНКОЛ [Электронный ресурс] URL: <http://concol.ru/system/kpi/>
16. Официальный сайт ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» [Электронный ресурс] URL: www.vodokanal.spb.ru
17. Официальный сайт АО "Мосводоканал" [Электронный ресурс] URL: <http://www.mosvodokanal.ru/>
18. Официальный сайт «Консультант-Плюс» [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru>
19. «Оценка удовлетворенности персонала». Сайт «SystemKey» – автоматизированная система корпоративного обучения. [Электронный ресурс] URL: http://www.skssystemkey.ru/articles/ocenka_udovletvorennosti_personala
20. Маслова В. М. Управление персоналом. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 492 с.
21. Медведева Л. Удовлетворенность работников трудом как фактор повышения эффективности производства. Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – Кисловодск: Кисловодский институт экономики и права, №13 – 2008. – 37-45с.
22. Основы менеджмента учебник для студентов вузов, обучающихся И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271 с.
23. Разработка системы мотивации персонала// Развитие и обучение. Кадровый консалтинг. Индивидуальное консультирование [Электронный ресурс] URL: http://kseniashvetsova.ru/consalting_uslugi/sist_motiv_pers/index.htm
24. Управление персоналом в современной России [Электронный ресурс]: HR-Portal. Сообщество и Публикации // URL:

<http://hr-portal.ru/article/upravlenie-personalom-v-sovremennoy-rossii>

(дата обращения 05.12.2020).

25. Что такое текучесть кадров? Коэффициент текучести кадров // BusinessMan.ru [Электронный ресурс] URL:<https://businessman.ru/newchto-takoe-tekuchest-kadrov.html>

26. Управление персоналом в современной России [Электронный ресурс]: HR-Portal. Сообщество и Публикации // URL: <http://hr-portal.ru/article/upravlenie-personalom-v-sovremennoy-rossii>

(дата обращения 05.12.2020).

27. Какой зарубежный опыт управления персоналом наиболее успешный? Электронный журнал 1propersonalu.ru // URL: <https://1propersonalu.ru/upravlenie/zarubezhnyj-opyt-upravleniyapersonalom.html>

(дата обращения: 20.09.2020).

28. Чем отличается японская система управления персоналом? [Электронный ресурс]: Портал «Opersonale.ru» // URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalomupravlenie-personalom/chem-otlichaetsya-yaponskaya-sistema-dlyaupravleniya-personalom.html> (дата обращения: 20.09.2020).

29. Купер Д. Отбор и наем персонала: технологии тестирования / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. М. Тинлайн: Вершина, 2016. 220 с.

30. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер. М.: Бином, 2017.

31. Кибанов А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов М.: Инфра-М, 2016.\

32. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул М.: Вершина, 2015.

33. Кнорринг В. Искусство управления / В. Кнорринг. М.: БЕК, 2015.

34. Красовский Ю. Управление поведением в фирме. М.: Инфра-М, 2016.

35. Петров В.М. Управление инновационным предприятием: вопросы теории и практики / В.М. Петров, А.Н. Маслов. СПб: Геликон Плюс, 2017.

36. Редькина М.В. Корпоративная культура: Учебное пособие / М.В. Редькина, А.С. Рымарева. СПб: ПИМащ, 2016.

37. Официальный сайт ГУП «Водоканал СПб»: <http://www.vodokanal.spb.ru/> (дата обращения: 20.09.2019).

38. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт / Н.В. Самоукина. СПб.: Питер, 2015.

39. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. М.: Вершина, 2016.

40. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. 237 с.

41. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. М.: Дашков и К, 2015. 288 с.

29. Исаева О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. Люберцы: Юрайт, 2016. 244 с.

42. Лахметкина Н.И. Управление персоналом (для вузов) / Н.И. Лахметкина. М.: КноРус, 2015. 208 с.

43. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.

44. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. / Е.А. Борисова. СПб.: Питер, 2017. 256 с.

33. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия,

организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Инфра-М, 2016. 600 с.

45. Архив сайта электронного журнала «Директор по персоналу»: <http://e.hr-director.ru/> (дата обращения: 20.09.2020).

46. Статистические данные ЗАО «Альянс» за 2018 год: <http://www.allianz.ru/> (дата обращения: 20.09.2020).

Приложение А

SWOT- анализ для ГУП «Водоканал Санкт-Петербург»

<p>Сильные стороны: Высокий авторитет и уровень компетентности руководителя; Заинтересованность и энтузиазм высшего управленческого персонала Водоканала; Наличие в Водоканале хорошего потенциала для повышения эффективности и сокращения затрат; Наличие в Водоканале грамотного инженерно-технического персонала с соответствующей квалификацией; Наличие в городе высших учебных заведений для подготовки и переподготовки для Водоканала инженерно-технического персонала по водоснабжению и канализации; Наличие достаточных мощностей по производству питьевой воды (при условии рационального использования воды потребителями и устранения потерь в водопроводных сетях); Повышение компетенции персонала Водоканала за счет участия в различных проектах и международных контактов.</p>	<p>Слабые стороны: Большой износ основных фондов, энергоемкие технологии, низкий уровень автоматизации и компьютеризации; Значительные потери воды при ее подготовке и транспортировке; Недостаток средств на эксплуатацию, капитальной ремонт, реконструкцию и обновление основных фондов; Недостаток мотивации персонала для сокращения эксплуатационных затрат;</p>
<p>Возможности: Руководители региона и города поддерживают проведение реформ в секторе коммунальных услуг водоснабжения и водоотведения; Законодательная база позволяет привлечение частного сектора в сфере предоставления услуг в муниципальном секторе водоснабжения и канализации (строительство, консультирование, управление, эксплуатация, инвестиции и др.);</p>	<p>Угрозы: Угроза возможности негативного административного-политического влияния на деятельность Водоканала в связи с отсутствием у него реальной автономии и сервисного контракта с городской администрацией на эксплуатацию и ремонт систем водоснабжения и канализации; Угроза ухудшения финансовой ситуации в Водоканале в связи с тем, что Водоканал реально не может;</p>

<p>Среди частных компаний имеется интерес предоставлять указанные услуги и в России в настоящее время активно формируется рынок таких предложений;</p> <p>Имеется большой потенциал сокращения уровня удельного водопотребления за счет поощрения потребителей в рациональном использовании воды.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •получить компенсацию из бюджета по льготам и субсидиям, предоставляемым отдельным категориям потребителей по оплате услуг Водоканала, а также задолженность бюджетных организаций по оказанным им услугам, т.к. эти средства обычно не предусматриваются в бюджете в необходимом объеме; •создавать резервы для списания безнадежной дебиторской задолженности; •установить такие тарифы, которые бы покрывали эксплуатационные затраты, даже если эти затраты будут признаны обоснованными независимой экспертизой (из-за отсутствия прописанных процедур тарифного регулирования); <p>Угроза предъявления к Водоканалу санкций со стороны органов охраны окружающей среды в связи с установлением для Водоканала таких жестких нормативов по качеству сбрасываемых в водные объекты сточных вод, которые при применяемых Водоканалом технологиях достигнуть невозможно.</p>
---	--

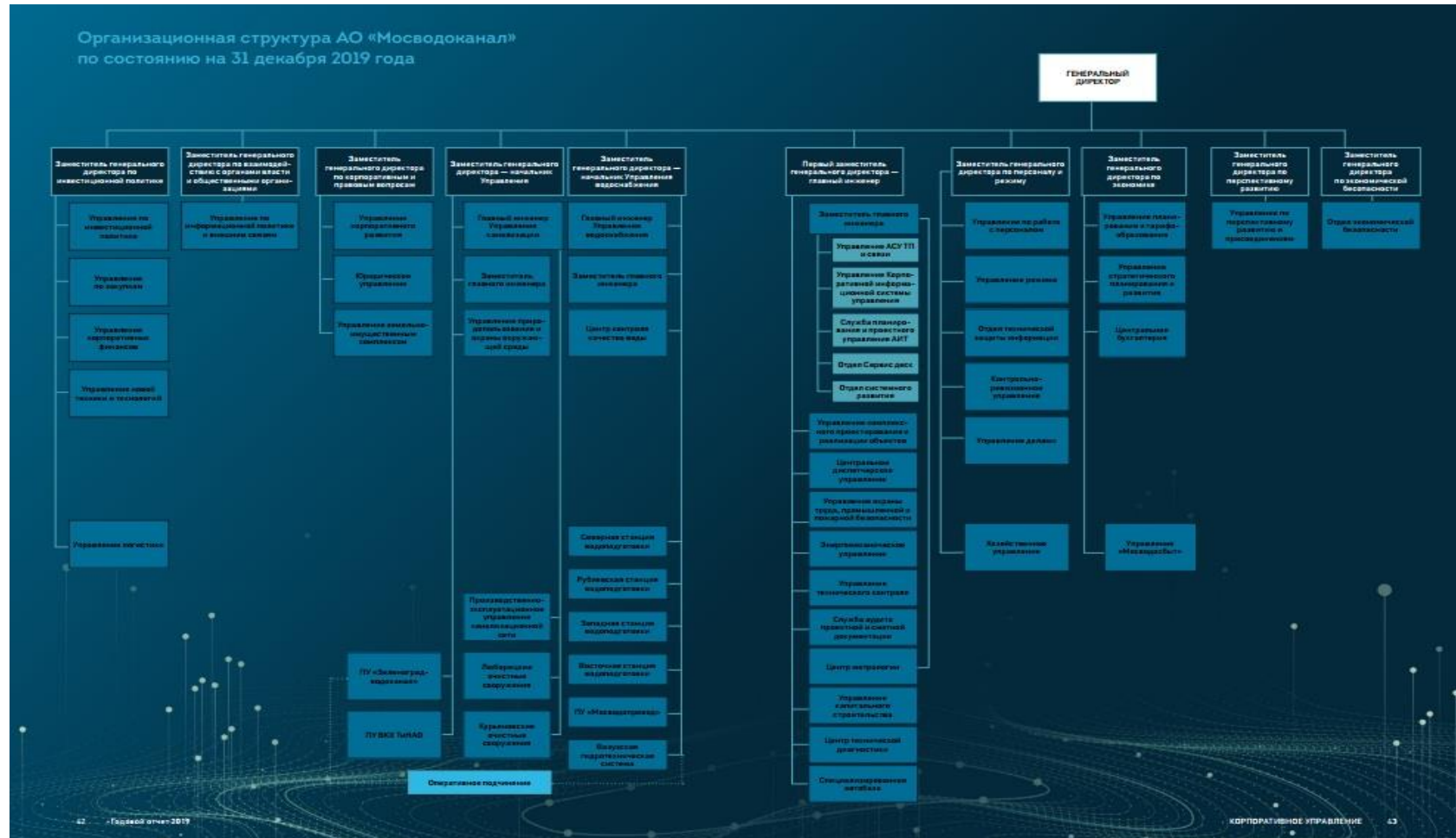
Приложение Б

Организационная структура ГУП "Водоканал Санкт-Петербурга"



Приложение В

Организационная структура АО "Мосводоканал"



Приложение Г

Элементы системы стимулирования труда ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Материальное денежное стимулирование (регулируется Положением об оплате труда)	Индивидуальные бонусы по итогам работы Выплата денежных премий работникам, достигшим пенсионного возраста и проработавшим на предприятии свыше 10 лет
--	--

Материальное неденежное стимулирование (на основе Коллективного договора)	Организация служебной развозки
	Корпоративные услуги мобильной связи
	Скидки на питание
	Бесплатное горячее питание с доставкой для рабочих, в том числе работающих в ночную
	Скидки на санаторно-курортные услуги, предоставляемые профилакториями Предприятия
	Возможность профессионального обучения за счет Предприятия
	Возможность получения высшего образования за счет Предприятия
	Адресная материальная помощь семьям сотрудников - участникам Великой Отечественной войны,
	Поручительство в кредитных операциях

Приложение Д

Основные социальные льготы на ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Соц. Гарантия\ Стаж работы	обслуживание в медицинских центрах предприятия	обслуживание в медцентрах предприятия детей работников	стоматологическая помощь	организация питания	материальная помощь членам семьи-участникам ВОВ	материальная помощь родственникам-пенсионерам
менее года						
год и более						
свыше 10 лет						
свыше 20 лет						
25 лет						
30 лет						
35 лет						
свыше 40 лет						
	льготные путевки в профилактории, детский лагерь для работников и ближайших членов их семей	обеспечение транспортом	материальная помощь работникам, работавшим на предприятии до призыва в вооруженные силы	пособие при рождении ребенка	выплата родственникам в случае смерти работника	материальная помощь в случае близкой родственника
менее года						
год и более						
свыше 10 лет						
свыше 20 лет						
25 лет						
30 лет						
35 лет						
свыше 40 лет						
	вознаграждение за звание "Ветеран труда"	вознаграждение за звание "Почетный работник Водоканала"	вознаграждение за непрерывный стаж работы			

менее года						
год и более						
свыше 10 лет						
свыше 20 лет						
25 лет						
30 лет						
35 лет						
свыше 40 лет						

Приложение Е

Шкала для оценки важности фактора и удовлетворённости

Совершенно не важен		Не важен		Скорее не важен, чем важен		Важен		Абсолютно важен	
Совершенно не удовлетворен		Не удовлетворен		Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен		Удовлетворен		Совершенно удовлетворен	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Анкета для оценки важности факторов мотивации и оценки уровня

Характеристики работы	Важность от 1 до 10	Оценка удовлетворенности
1. Возможность профессионального и личностного роста		
2. Содержание само работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения		
3. Переменная часть зарплаты, зависящая от результатов труда; возможность не получать, а зарабатывать		
4. Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)		
5. Личная ответственность за результаты работы		
6. Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми		
7. Занимаемая должность, ваш статус в организации		
8. Возможность продвижения по службе, карьерный рост		
9. Атмосфера здоровой состязательности в коллективе		
10. Постоянная часть зарплаты (должностной оклад, надбавки)		
11. Льготы, социальный пакет		
12. Психологический климат, межличностные отношения		
13. Стиль управления руководителей		
14. Физические условия труда. оснащенность рабочего места		
15. Стабильность и надежность рабочего места		
16. Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)		
17. Самостоятельность и независимость в работе, полномочия		
18. Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт		
19. Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)		
20. Участие в обсуждении и принятии управленческих решений		
21. Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация		
22. Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации		
23. Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии		