

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно – Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН  
Рецензент Директор  
/В.С. Зяблицкий/  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
/Н.Г. Деменкова/  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

---

Совершенствование систем мотивации и оплаты  
труда транспортной организации

---

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.01.2019.11228.ВКР

Руководитель работы  
д.э.н., профессор  
/Н.В.Зяблицкая/  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
обучающийся группы ДО-391  
/А.Ф. Прусс/  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
/Н.В.Назарова/  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Прусс А.Ф. Совершенствование систем мотивации и оплаты труда транспортной организации. – Челябинск: ЮУрГУ, ДО-391, 72 с., 5 ил., 17 таб., библиогр. список – 71 наим., 2 прил., 17 л. слайдов

Данная выпускная квалификационная работа выполнена с целью на основе проведенного анализа системы оплаты труда и мотивации сотрудников ООО «Трансфор», разработать комплекс мер и рекомендаций по совершенствованию работы данного предприятия и оценить ожидаемую экономическую эффективность внедрения проектных предложений.

Предметом исследования является система оплаты и премирования труда сотрудников ООО «Трансфор».

В выпускной квалифицированной работе рассмотрены значение, меры и эффективность мер по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Трансфор» и пути внедрения проектных предложений. Разработана анкета для персонала ООО «Трансфор» с целью выявления типа мотивации оплаты труда в различных отделах организации. Проведенное анкетирование помогло выявить, какой тип трудовой мотивации преобладает у сотрудников, на основе чего можно будет использовать тех форм стимулирования, которые важны для сотрудников.

В ходе выполнения работы было выполнено следующее:

- определено современное состояние систем оплаты труда на автомобильном транспорте;
- выявлены новые направления в системе оплаты труда на автомобильном транспорте;
- определены методы мотивирования работников;
- проанализирована состав и структура трудовых ресурсов и анализ заработной платы, а также производительности труда в организации;
- обозначены принципы построения системы премирования работников;
- проведен опрос среди работников предприятия с целью установления типа трудовой мотивации;
- предложены пути внедрения проектных предложений и их экономический эффект в практике работы предприятия.

Особое внимание было уделено анализу и выработке комплекса мер и путей по совершенствованию работы и мотивации сотрудников отдела продаж. На основе проведенного исследования оказалось, что именно работа этого отдела нуждается в кардинальной реформации.

А также в качестве результатов представлены рекомендации по совершенствованию систем премирования и мотивации труда работников, предложены пути внедрения разработанных проектных предложений и просчитан экономический эффект от их применения в практике работы ООО «Трансфор». Положительные последствия от внедрения предложенных мер развития систем мотивации и премирования сотрудников должны сказаться в течение уже первого года и далее на многие годы вперед.

Работа состоит из оглавления, введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Первая глава теоретическая. В ней рассматриваются теоретические основы организации системы оплаты труда на предприятиях пассажирского автомобильного транспорта, современное состояние и новые направления систем оплаты труда на автомобильном транспорте, а также методы мотивирования работников.

Вторая глава аналитическая. В ней на примере организации ООО «Трансфор» проведен анализ системы оплаты труда и мотивации сотрудников, проанализирован состав и структура трудовых ресурсов и заработной платы, выявлены принципы построения системы премирования работников.

В третьей главе предлагаются варианты совершенствования системы премирования и мотивации сотрудников предприятия ООО «Трансфор», а также пути внедрения проектных предложений и их экономический эффект в практике работы организации.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАССАЖИРСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА.....	10
1.1 Современное состояние системы оплаты труда на автомобильном транспорте.....	10
1.2 Новые направления в системе оплаты труда на автомобильном транспорте.....	16
1.3 Методы мотивирования работников.....	17
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ООО «ТРАНСФОР».....	25
2.1 Состав, структура трудовых ресурсов и анализ заработной платы, производительности труда в организации.....	25
2.2 Принципы построения системы премирования работников ООО «Трансфор».....	33
2.3 Анализ системы мотивации труда в организации.....	37
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ТРАНСФОР» И ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ.....	45
3.1 Совершенствование системы премирования сотрудников.....	45
3.2 Совершенствование мотивации труда сотрудников.....	50
3.3 Пути внедрения проектных предложений и их экономический эффект в практике работы ООО «Трансфор».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анкета на определение типа мотивации работника.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Выдержка из стандартов обслуживания клиентов для сервисных центров Lux Express.....	72

## ВВЕДЕНИЕ

Автомобильный транспорт является одной из важнейших отраслей экономики Российской Федерации, а пассажирские перевозки выполняют и социальную функцию коммуникации и жизнеобеспечения населения страны и его связи с зарубежными государствами. Поэтому совершенствование работы этого вида транспорта сегодня имеет большую роль в экономике России и ее международных связях в части пассажирских перевозок на международных автомобильных маршрутах.

**Актуальность темы.** Неверный выбор систем оплаты труда и мотивирования сотрудников предприятия приводит к снижению производительности труда, а соответственно и к снижению экономической эффективности предприятия.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретической основой исследования являются научные труды многих авторов, посвященных организации, нормированию и оплате труда, а также мотивации сотрудников предприятия. Научные труды таких ученых, как Зяблицкая Н.В., Базаров Т.Ю., Ветлужских Е.Н., Мягкова Г.Г. и другие.

**Объектом** исследования данной дипломной работы является предприятие пассажирского автомобильного транспорта ООО «Трансфор». Для анализа экономического эффекта предприятия и оценки системы оплаты труда работников и их мотивации была использована отчетность данного предприятия за три года.

**Предметом** выпускной квалификационной работы является система оплаты труда и мотивирования сотрудников в ООО «Трансфор».

**Цель** выпускной квалификационной работы - разработать комплекс мер и рекомендаций по совершенствованию работы данного предприятия и оценить ожидаемую экономическую эффективность внедрения проектных предложений.

**Задачи**, которые необходимо решить в ходе дипломной работы:

1. изучение теоретических основ организации управления мотивации труда на предприятии;
2. выявление и определение особенностей мотивации труда в транспортных организациях;
3. определение структуры системы мотивации к труду и их поэлементный состав.

**Теоретической и методологической базой** исследования послужили фундаментальные концепции и разработки, представленные в научных исследованиях российских и зарубежных ученых по вопросам оплаты труда и мотивации сотрудников. При написании данной работы были использованы следующие методы исследования:

- анкетирование;
- монографический: изучение литературных источников;
- статистический.

**Нормативно-правовую базу** составили законодательные и нормативные акты РФ, субъектов РФ, регулирующие вопросы финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

**Научная новизна** выпускной квалификационной работы состоит в развитии теоретических положений влияния качественной системы мотивации и оплаты труда водителей автобусов и сотрудников других отделов транспортной компании на экономическую эффективность деятельности организации, в частности:

1) на основании анализа теоретических аспектов организации мотивации и оплаты труда на предприятии выявлен механизм влияния этих процессов на эффективность функционирования организации в целом;

2) предложена методика оптимизации уровня заработной платы в результате совершенствования премиальной системы, что в конечном итоге повлечет за собой повышение объема продаж, повышение качества обслуживания клиентов организации;

3) разработана оптимальная система материального стимулирования сотрудников организации с целью повышения мотивации их труда, что положительно отразится на экономических показателях организации. Предложен и разработан конкретный механизм внедрения проектных предложений с расчетом экономического эффекта в практику работы ООО «Трансфор».

**Результаты** выпускной квалификационной работы, в частности механизм влияния оптимизации уровня оплаты труда работников с целью повышения их мотивации, а также усовершенствованная премиальная система имеют **теоретическую и практическую значимость.**

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАССАЖИРСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

## 1.1 Современные подходы и системы оплаты труда на автомобильном транспорте

Современное общество характеризуется активными коммуникациями между людьми, регионами и странами. Автомобильный транспорт является ведущим транспортом в нашей стране, где во многом именно этот вид транспорта объединяет регионы. Обусловлено это тем, что Российская Федерация имеет большие размеры, которые не возможно равномерно покрыть железнодорожными путями, их густота составляет всего 5% на 1000 км<sup>2</sup> [18, с.61]. Для воздушного транспорта необходима большая инфраструктура и значительные материальные вложения в неё, вследствие чего невозможно даже в каждом крупном городе построить свой аэропорт. Морской и внутренневодный транспорт так же невозможно использовать везде по географическому признаку.

Наиболее востребованным видам транспорта является автомобильный транспорт. Автомобильный транспорт обеспечивает не только экономическую функцию, но и социальную, поэтому именно пассажирское автобусное сообщение между населенными пунктами постоянно развивается и совершенствуется. Не в каждом населённом пункте страны есть необходимое количество рабочих мест, поэтому население небольших городов и поселков вынуждено устраиваться на работу в других городах, в которые иногда возможно добраться только автомобильным транспортом. В самих городах чаще всего используется именно автомобильный транспорт. Только данным видом транспорта, возможно, перевезти грузы «от двери до двери». Этот вид транспорта сейчас динамично развивается [36, с.63].

Значение автомобильного транспорта очень важно в Российской Федерации, так как он обеспечивает функционирование и других отраслей экономики. Пассажирский автомобильный транспорт - это часть единой транспортной системы Российской Федерации и один из ведущих государство образующих факторов.

Среди этих факторов наиболее значимым является персонал автотранспортного пассажирского предприятия. Работа самого транспортного предприятия не возможно без его персонала. В дипломной работе мы рассмотрим систему оплаты труда сотрудников для повышения эффективности работы предприятия и лучшего исполнения его социальной и коммуникативной роли. Так же оплата труда является одним из ключевым фактором при выборе сферы деятельности населения, и ее совершенствование является и социальным фактором развития общества. В связи с этим государство уделяет большое внимание данному вопросу.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации предприятие самостоятельно выбирает форму и размеры заработной платы. Важно, чтобы условия оплаты труда отвечали трудовому законодательству и иными

нормативными правовыми актами.

Само понятие заработной платы рассматривается, как цена рабочей силы, которая сформировывается на основе оценки вклада сотрудника в результат и прибыль деятельности организации [15, с.61].

Заработная плата начисляется работникам предприятия в зависимости от выбора организации вида системы оплаты труда.

Виды систем оплаты труда:

1) Тарифная система:

Важными понятиями в тарифной системы являются понятия тариф и разряд.

Тариф - это оплата за выполнение норм труда в единицу времени (трудовое определение сложности труда).

Разряд - это величина, которая отражает сложность труда и квалификацию сотрудника.

Плюсом системы является её простота расчета и простота понимания сотрудником размера заработной платы [47, с.63].

Минусом данной системы является то, что она не стимулирует сотрудников работать качественно, быстро и никаким образом не стимулирует повышения интереса к работе.

Данная система оплаты труда распространена на рейсовых перевозках, так как чаще всего водитель не может повлиять на количество рейсов и скорость перевозки в городе не всегда зависит от старания работника.

2) Грейдинг

Данная система позволяет специалисту увеличивать свою заработную плату самостоятельно в зависимости от его стараний или от других показателей. В данной системе есть постоянная и переменная часть: постоянная часть представлена в виде оклада, а переменная часть зависит от самого работника.

Переменная часть зависит от: уровня образования, знания иностранных языков, должности, выслуги лет, интенсивности работы, качества работы, дополнительные обязанностей и т.д.

Каждый сотрудник имеет свой грейд (степень, класс или ранг) в зависимости от него он получает свою заработную плату.

Данная система оплаты труда понятна сотруднику и основана на поощрении работников за заслуги перед организацией и личную активность.

3) КРП- это система ключевых показателей деятельности работника.

По данной системе предусмотрен план работы. Если данный план выполняется, то работник, выполнивший её, получает оклад и премию, если таковая предусмотрена. Если план не выполнен, то сотрудник получает 1 МРОТ.

Положительные моменты данной системы предусмотрены только для предприятия. Эта система используется для того, чтобы сократить штат сотрудников и уволить тех работников, которые не подходят организации. Как правило, эта система используется не на постоянной основе, а только, как временная мера.

Система оплаты труда устанавливает взаимосвязь между оплатой труда и непосредственно самим трудом.



Данные системы оплаты труда преследуют следующие функции:

- 1) воспроизводственную, она обеспечивает приток работников в организацию;
- 2) регулирующая, она обеспечивает доходность труда;
- 3) стимулирующая, она влияет на эффективность труда.

Для полного понимания систем оплаты труда необходимо знать их классификацию.

Классификация систем оплаты труда:

- 1) По способам измерения оплаты труда делится на тарифную и бестарифную.

Тарифная система в свою очередь делится на сдельную и повременную. Наглядно это изображено на рисунке 1.1, расположенной на следующей странице.

1 Сдельная - это система, при которой заработная плата работника зависит от объема выполненных работ [12, с.61]. Сдельная система заработной платы подразделяется на формы:

1.1.1. прямая или простая, в ней заработная плата работника определяется путём умножения сдельной расценки на объем выполненных работ;

Она рассчитывается по формуле:

$$Зсд = Рсд * Nпр.ф., \quad (1)$$

где Зсд - заработная плата сдельная прямая;

Р - сдельная расценка за единицу продукции или работы;

Nпр.ф. - фактическое количество произведенной продукции или выполненной работы за установленный период.

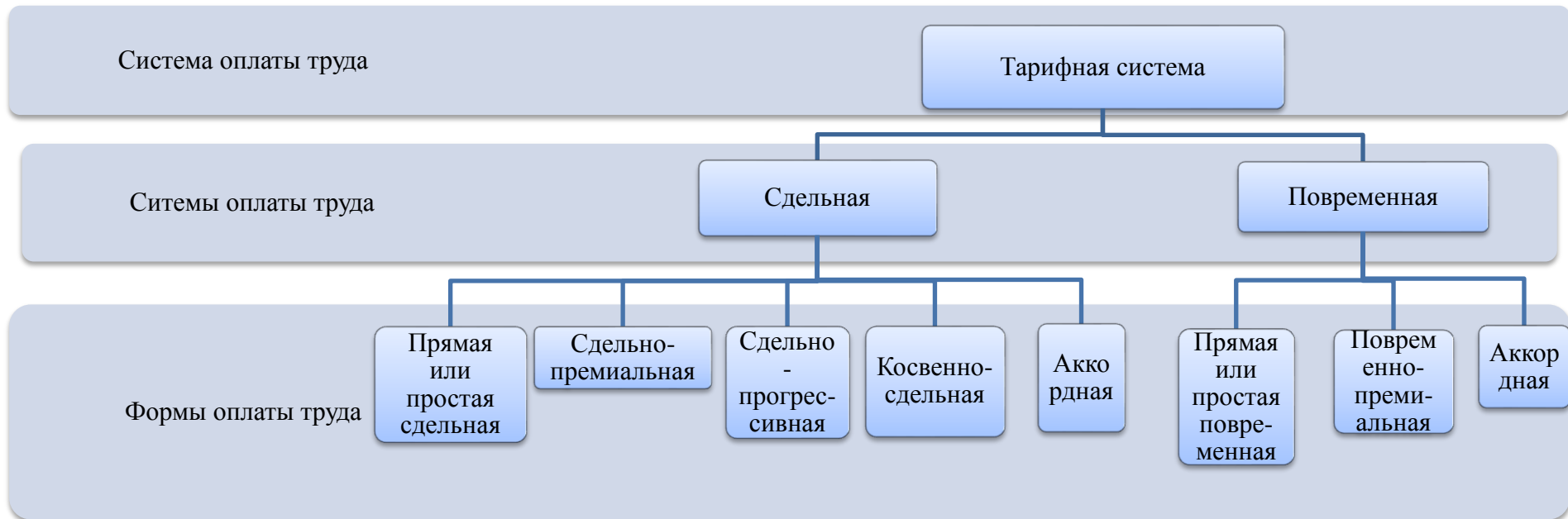


Рисунок 1.1 - Структура традиционной тарифной системы

1.1.2. сдельно - премиальная, при ней работнику сверх заработной платы по сдельным расценкам дополнительно начисляется премия за достижение определенного количества и качества показателей работы;

$$З_{сд.пр.} = З_{сд.} \left( 1 + \frac{Кп.р.}{100} \right), \quad (2)$$

где Кп.р. - коэффициент премирования за качественное выполнение сменного задания, %.

1.1.3. сдельно - прогрессивная, при ней различные значения расценки для объема работ до и после выполнения планового задания, при этом расценка для объема работ в рамках планового задания, а после его выполнения резко увеличиваются [69, с.65]. Обычно данная система применяется в условиях форс-мажора, когда нужно усилить выполнения заданий;

$$З_{сд.прог.} = З_{сд.} + P_{сд} \left( 1 + \frac{K_y}{100} \right) (N_{выр.ф.} - N_{выр.пл.}), \quad (3)$$

где  $K_y$  - коэффициент увеличения сдельной расценки при перевыполнении сменного задания, %;

$N_{п.п.}$  - выработка плановая (сменное задание), ед.

1.1.4. косвенно - сдельная, она применяется для работников вспомогательных профессий, которые обслуживают работу основных работников. Их заработная плата может быть поставлена в зависимости от результатов труда работников, которого они обслуживают. Помимо оклада работникам так же выплачиваются доплаты, надбавки и премии. Эти выплаты осуществляются сверх тарифной части заработной платы.

$$З_{к.сд.} = R_k * \Phi_{осн.раб.}, \quad (4)$$

где  $R_k$  - косвенная сдельная расценка;

$\Phi_{осн.раб.}$  - фактически выполненный объем работ обслуживаемыми рабочими.

1.3.5. аккордная, заработная плата начисляется работнику или коллективу работников за выполнение всего заранее установленного объема работ.

1.2. Повременная - это система, при которой работник получает большую заработную плату, чем больше времени он отработал [4, с.61]. Повременная система заработной платы подразделяется на формы:

1.2.1. прямая или простая, при ней заработная плата начисляется по тарифной ставке соответственно присвоенному разряду за фактически отработанное время;

$$З_{пов.} = ТС * \Phi, \quad (5)$$

где ТС - тарифная ставка присвоенного рабочему квалификационного разряда в единицу времени (час, день, месяц), руб;

$\Phi$  - фонд фактически отработанного времени, час, день.

1.2.2. повременно - премиальная, при ней прямая повременная система дополняется премиями за выполнение определенного количества и качества показателей работы.

$$З_{пов. прем.} = З_{пов.} + ПР, \quad (6)$$

где  $З_{П_{пов.}}$  - тарифная заработная плата, соответствующая заработной плате, определенной по простой повременной системе;

ПР - сумма премии, установленная за обеспечение определенных

количественных и качественных показателей работы.

1.2.3. аккордная, заработная плата начисляется работнику или коллективу работников за выполнение всего заранее установленного объема работ.

2) По форме выраженных результатов:

2.1. коллективная;

2.2. индивидуальная.

3) По характеру воздействия работника на результат прямые и обратные:

3.1. при больших количественных показателях работник получает большую заработную плату - если сотрудник выполнил больший объем работ, то он получил большую заработную плату,

3.2. обратные или косвенные (чем меньше объем выполненной работы, то тем выше заработная плата из-за качества ранее выполненной работ. Эта система используется как правило для вспомогательного производства.

4) По количеству показателей, которые учитываются при оценке труда однофакторная и многофакторная:

4.1. однофакторные, к ним относятся простая сдельная и повременная форма;

4.2. многофакторные, к ним относятся сдельно-премиальная, аккордно-премиальная, повременно-премиальная, сдельно-прогрессивная.

При этом каждая система оплаты труда имеет свои недостатки:

1) повременная не способствует повышению производительности труда,

2) сдельная может привести к понижению качества услуги, к нарушениям техники безопасности и Правил дорожного движения.

Для того, чтобы оптимизировать недостатки вышеперечисленных форм заработной платы до минимума и существующие рассмотренные системы заработной платы [24, с.62].

В зависимости от системы заработной платы работнику могут выплачиваться так же премии. При этом в организации обязательно должно быть разработано положение о премировании. Оно может касаться как всех сотрудников организации, так и сотрудников отдельного отдела.

Доплаты и надбавки в свою очередь разделяются на:

1) не имеющие ограничений по сферам деятельности их применения, они связаны со строго определенным законодательно условиями и они обязательны для организаций всех форм собственности. Их размер не может быть меньше, чем предусмотрено ТК РФ. К ним относятся: доплаты за работу в выходные дни и праздники, доплаты за работу в сверхурочное время, доплату в связи с отклонением от норм условий работы, доплату за многосменный режим работы, надбавки работникам допущенным к государственной тайне, надбавки за стаж работы сотрудникам подразделений по защите государственной тайны и т.д.

2) применяемых в определенных сферах труда. В большинстве случаев обязательны, но их размер оговорен в коллективном договоре или индивидуальном договоре. К ним относят: доплаты за интенсивность труда, доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников, доплаты бригадирам одному из работников, не освобожденных от основной работы, надбавки за высокое профессиональное мастерство, надбавки за

классность, надбавки за высокие достижения в труде и т.д.

Доплаты и надбавки имеют разное целевое назначение. Доплаты имеют концептуальное назначение, а надбавки – стимулирующее [54, с.64].

Таким образом, каждая транспортная компания сама выбирает систему оплаты труда работников, основываясь на Трудовом Кодексе и действующих нормативно - правовых актах и постановлениях правительства. Для понимания действующей системы работником нужно отразить данные принципы в Трудовом договоре и Должностной инструкции работника транспортного предприятия.

## **1.2 Изучение новых направлений в системе оплаты труда на автомобильном транспорте**

В условиях рыночной экономики цена есть у всего: товаров, услуг и даже труда. При выборе работы соискателей интересует не только размер будущей заработной платы, но и система льгот, поощрений, бесплатных дополнительных возможностей. Поэтому организации стараются помимо заработной платы предложить социальный пакет. Эти льготы являются актуальными не только для соискателей работы, но и действующих сотрудников.

В организациях заинтересованы, чтобы сотрудники, которые работают на данном предприятии не увольнялись с работы. Увольнение с работы любого сотрудника сопровождается повышением затрат организации, в том числе на поиск и обучение нового сотрудника. Поэтому важно, предлагать сотрудникам и соискателем работы не только конкурентно способную заработную плату, но и предоставлять дополнительные бонусы [65, с.64]. Предложение организациями бонусов работы является новым веянием в системе оплаты труда.

Бонусами могут быть:

- 1) развозка сотрудников или компенсация затрат на дорогу до работы;
- 2) бесплатное питание или предоставление возможности хранить и приготавливать продукты для обеда;
- 3) создание комнаты отдыха;
- 4) абонемент в фитнес - клуб;
- 5) бесплатное повышение квалификации;
- 6) бесплатное дополнительное медицинское страхование;
- 7) бесплатный проезд на автобусах компании;
- 8) бесплатное оформление виз и страховых полюсов и другое.

Однако и размер заработной платы так же важен. В последнее время возрастает доля переменной части в заработной плате сотрудников. Большая часть заработной платы становится не окладная часть, а именно премиальная. Данное усовершенствование делает организация в целях повышения необходимых показателей. Так она уменьшает минус тарифной системы оплаты труда, который заключается в том, что она не стимулирует сотрудников качественно работать. Выплата же премий повышает интерес сотрудников работать качественно.

При таком подходе к системе оплаты труда организация устанавливает

небольшой оклад, но премиальная часть зависит напрямую от старания сотрудника.

Методами стимулирования работника к качественной работе относятся:

1) увеличение числа показателей, по которым начисляются премии, тем самым увеличивается возможность влияния на большее количество параметров труда и обслуживания клиентов;

2) опубликование результатов работы каждого сотрудника, если такой метод используется в организации, то работники ежедневно соревнуются, им будет интересно стараться быть лучшими, так как об этом будет знать не только он сам, но и его коллеги.

Повышение результатов работы, даже при использовании организацией повышения переменной часть заработной платы не возможно без должного образования сотрудников компании. Организация заинтересована в том, чтобы сотрудники компании повышали свою квалификации. И если сотрудники по своей инициативе её повышают, то компании всё чаще компенсируют своим работникам затраты на обучение [46, с.63]. Но для того, чтобы работник, повысив свою квалификацию за счёт работодателя не ушел с работы, то чаще всего в договоре прописывается время, которое сотрудник должен проработать в организации после окончания обучения. Если работник хочет уйти из организации раньше данного срока без уважительной причины, то он обязан компенсировать компании затраты на своё обучение. Компенсация исчисляется фактически не отработанным сотрудником срока после окончания обучения [17, с.61].

В Трудовом Кодексе РФ ст. 249 предусмотрено такое возмещение расходов организации на обучение сотрудника. Так же ст. 207 разрешает организации взыскать компенсацию за обучение с сотрудника, нарушившего условия по ученическому договору [61, с.61].

Таким образом, на сегодняшний день в организациях появляются новые стимулы по совершенствованию оплаты труда сотрудников и повышению эффективности их работы. В этом ведущую роль имеют расширение бонусных, премиальных программ и стимулирование повышения квалификации сотрудников в процессе обучения.

### **1.3 Анализ методов мотивации труда работников на автомобильном транспорте**

На современном этапе всё большую роль приобретают мотивационная составляющая управления персоналом, совершенствование системы оплаты и мотивирования труда сотрудников. Основная цель мотивации труда сотрудников предприятия - это увеличение отдачи от имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет увеличить эффективность деятельности предприятия без привлечения дополнительных работников [42, с.63].

Важно знать руководству компании понятие мотивация.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для

достижения личных целей или целей организации [38, с.63].

Так как мотивация сотрудников напрямую влияет на достижение ими целей организации, то каждой организации нужно быть заинтересованной в том, чтобы работник не просто исполнял порученную ему работу, но и получал удовольствие от процесса работы – чтобы повышалась его мотивация к труду и тогда эффективность его работы увеличивается.

Мотивация является управленческой функцией, она основывается на системе стимулов. Действия работников должны иметь для него отрицательные или положительные последствия, при этом должны удовлетворяться его потребности и цели. Руководителю необходимо исследовать своих сотрудников для создания мотивационной структуры, ей возможно управлять работниками. Поэтому мотивацию можно понимать как совокупность процессов, определяющих поведенческий выбор сотрудников. В данное время создание эффективной системы мотивирования сотрудников является сложнейшей практической проблемой менеджмента.

Часто проблемы на предприятии, связаны с немотивированностью персонала, к ним относятся:

1. процент текучести кадров;
2. конфликты в коллективе;
3. неисполнительность работников;
4. большое количество ошибок;
5. слабая связь результатов труда и поощрения;
6. неквалифицированный персонал;
7. неудовлетворенность сотрудников работой, условиями труда и заработной платы;
8. безынициативность работника;
9. отсутствие карьерного роста;
10. отсутствие обратной связи между руководством и сотрудниками;
11. недооценённость персонала;
12. незаинтересованность руководства в повышении квалификации сотрудников;
13. отсутствие у сотрудников мотивации в саморазвитии;
14. проблемы управления персонала и другое.

Создание эффективной системы мотивации сотрудников предприятия представлены на данный момент теориями мотивации, которые можно разделить на две группы потребностные и поведенческие [34, с.63].

Потребностные теории мотивации основываются на внутренних побуждения (потребностях) сотрудников, побуждающие их вести себя определенным образом. К данной группе теорий относятся теории авторов: А. Маслоу, Ф.Герцберг и Д. МакКлелланд.

Поведенческие теории основываются на поведении людей, с учётом их восприятие и образования. К поведенческим теориям относятся теории справедливости и авторов: Д. Макгрегора, В. Врума, Б.Ф. Скиннер и Л. Портер - Э. Лоулер.

Потребностная теория основана на дефиците реальных ресурсов. По данной теории методом стимулирования работника является материальное стимулирование. По этой теории работнику не хватает денежных средств и работу он расценивает только с точки зрения их получения [57, с.64]. Здесь большое значение имеют премии, так как для увеличения заработной платы работник готов улучшать те показатели, по которым он может получить доход.

Социально - поведенческая теория основана на дефиците нематериальных ресурсов.

Теория потребностей на пирамиде А. Маслоу, она представлена на рисунке 1.2.

Данная теория основана на принципах:

1. только неудовлетворение потребностей влияет на поведение человека;
2. потребности расположены в порядке значимости, снизу в верх;
3. после удовлетворения низших потребностей человек переходит к удовлетворению следующего уровня потребностей;
4. если потребность не поддерживается в состоянии удовлетворения, но она снова становится актуальной.



Рисунок 1.2 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Данная теория проста в понимании и универсальна. Однако она имеет свои недостатки:

1. есть много потребностей, находящихся вне сферы влияния работодателя;
2. степень удовлетворения потребностей постоянно меняется;
3. у разных людей достижение потребностей может быть выражено различным поведением;
4. возможно нарушение принципа иерархии.

Теория Дукласа Макгрегора говорит о том, что руководитель должен по разному относиться к своим сотрудникам в зависимости от того из какой они



группы людей [27, с.62]. Он разделял всех людей на X и Y.

По теории люди X ленивы, не склонны к работе, они стараются передать свою работу другим сотрудникам. Мотивацией для работы у них являются только деньги.

По теории люди Y амбициозны, они обладают высокой степенью самоконтроля и самоуправления, ответственны. Для них лучшей мотивацией считается делегирование полномочий, свобода действий.

Считается, что в коллективе не должны быть вместе люди типа X и Y. Так же желательно, чтобы людей типа X не было в организации.

Двухфакторная теория мотивация Фредерика Герцберга говорит о том, что есть две группы факторов, влияющих на мотивацию. Это факторы гигиены и факторы мотивации.

Факторы гигиены не вызывают желание работать, они только удерживают сотрудников на работе. Они всегда являются внешними по отношению к предмету труда. К гигиеническим факторам относятся: оплата труда, политика организации, различные доплаты и льготы, защита прав сотрудников, качество технического надзора, характер межличностных отношений [21, с.62].

Факторы мотивации вызывают желание работать. Они связаны с предметом труда. К ним относятся: достижения сотрудника, его признание, ответственность (принятие новых обязанностей через делегирование полномочий), продвижение по карьерной лестнице, само содержание работы, возможность личного и профессионального роста, совершенствование в профессии [8, с.61].

Из теории можно сделать выводы, что необходимо увеличивать факторы мотивации и снижать факторы гигиены, эти факторы могут различаться в зависимости от организации, работников необходимо наделять полномочиями и давать ответственность в принятии решений [5, с.61].

Иную теория предложил психолог Дэвид Мак-Клелланд. Он разделял три типа сотрудников, с одной доминирующей потребностью: причастности, власть и успех.

Сотрудников с доминирующей потребностью к причастию лучше нанимать в сфере обслуживания. Так как психолог считал, что они прошли на работу по тому, что дома им скучно и они хотят быть причастными к чему-то.

Сотрудников с доминирующей потребностью к власти лучше принимать на административные позиции. Эти люди чаще всего энергичны, хорошие ораторы, они стремятся отстаивать своё мнение. Эти качества, как раз и нужны на руководящих позициях.

Сотрудники с доминирующей позицией к успеху являются самыми ценными сотрудниками. Они хотят как можно больше и лучше работать, даже исполнять не свою работу. Они открыты всему новому и рады принять новые обязанности и взять на себя дополнительную ответственность.

Так же существуют и поведенческие теории мотивации.

Теория Виктора Врума «Теория ожидания» является одной из поведенческих теорий мотивации. Теория гласит о том, что сотрудники основываются на схему при выборе своего поведения [62, с.64]:

Усилие → Действие  
Действие → Результат  
Результат → Удовлетворение

Сотрудники всегда выбирают самый простой путь достижения цели. Им очень важна степень привлекательности награды.

Из теории следует, что руководитель должен узнать, что сотрудник хочет получить за свою работу и дать ему то, что он хочет. Необходимо, чтобы работник видел связь между его поведением и результатом. Сама награда должна следовать сразу за действием. При этом руководитель должен помнить, что все сотрудники разные и цели у них так же разные. При этом давать понять, что только правильное поведение и действия приведут его к удовлетворению своих целей.

Помимо самих теорий мотивации, руководителю необходимо знать о способах её усиления.

Одну из теорий усиления мотивации предложил психолог Беррес Фредерик Скиннер [52, с.64]. Он говорил, что человек при выборе своего поведения основывается на том, был ли он наказан или поощрён за аналогичное действие в прошлом.

В своей теории он предлагал методы усиления мотивации:

1. метод положительного подкрепления, он основан на том, что необходимо отблагодарить сотрудника, который ведёт себя правильно;

2. метод избегания, он позволяет предотвратить нежелательное поведение в будущем, при использовании данного метода информацию необходимо говорить не напрямую сотрудника, а рассказывать как бы про личный опыт о другом сотруднике, которого уже этот сотрудник не знает;

3. метод аннулирования, он предлагает не замечать сотрудника, который ведёт себя неправильно;

4. метод наказания, но его можно применять только к тем сотрудникам, который намеренно неправильно себя ведут.

Из теории Скиннера следует, что сотрудникам необходимо говорить о том, что они делают неправильно, так сами они не всегда могут догадаться. Так же нельзя в одном отчётном периоде наказывать и награждать одного и того же работника. Необходимо помнить, что обещанная, но не выданная награда хуже, чем вообще не обещанная. У каждого сотрудника должно быть чётное понимание о том, что необходимо делать для получения награды.

«Теория справедливости» говорит о том, что на поведение сотрудников оказывает влияние величина ожидаемой награды [33, с.62]. Под эталоном рассматривается другой сотрудник, а эталоном справедливости является система. При этом есть два типа сотрудников:

1. открытые, они открыто заявляют о том, что они считают несправедливым  
2. закрытые, они ничего не просят дополнительно за свою работу, но они этого хотят и у них накапливается недовольство работой.

Согласно данной теории на мотивацию сотрудника влияет не сама награда, а именно её величина. Руководителю необходимо поддерживать справедливость в

коллективе или хотя бы поддерживать её видимость. По этой теории каждый сотрудник сравнивает себя с другими сотрудниками и если он сочтёт, что его труд недооценён, то он будет работать меньше. Однако у данной теории есть минус в том, что мнение каждого сотрудника субъективно и не всегда отображает действительное положение дел.

«Теорию справедливости» решили развить в своей работе Л. Портер и Э. Лоулер предложив свою «Комплексную модель мотивации». Предложили они её в виде рисунка 1.3.



Рисунок 1.3 - Комплексная модель мотивации Л.Портера и Э.Лоулера

Согласно данной теории каждый работник получает те результаты в зависимости от того сколько он приложил усилий и способностей [56, с.64]. Размер усилий рассчитывает работник самостоятельно в зависимости от ценности награды и понимания того, что эта награда будет реальна.

В соответствии с теорией результат сотрудника зависит от затраченных усилий (3), способностей и характера самого сотрудника (4) и осознания сотрудником своей роли в труде (5). При этом на размер усилий (3) влияет ценность вознаграждения (1). Так же если сотрудник сочтёт низкой оценку вероятности получения награды (2), то размер прилагаемых им усилий так же уменьшится. Достижение необходимо результата (6) повлечёт за собой внутренние моральное вознаграждение (7) и возможно внешнее вознаграждение (8), оно отмечено пунктирной линией так как руководитель может и не произвести данное вознаграждение. Другой пунктирной линией отмечено мнение самого сотрудника о том посчитал ли он действия руководителя на его работу справедливыми (9). Элементом 10 отмечено удовлетворение сотрудника при условии того, что он получил внешнее и внутреннее вознаграждение и посчитал его справедливым и оно отвечает ценности самого вознаграждения (1).

Выводами данной теории является, то что результативный труд всегда ведёт к удовлетворению, а результативность труда является причиной удовлетворения работника, а не её следствием.

Развивая эту теорию отечественные практики понятию «вознаграждение» придают более глубокий смысл, чем просто деньги и удовольствие. Вознаграждение - это все то, что является ценным для человека [40, с.63]. Так как

понятие ценности у каждого человека разные, то и понятие вознаграждения и его ценность для каждого определенного сотрудника различна.

Вознаграждение может быть как внешним, так и внутренним.

Внутреннее вознаграждение появляется в процессе работы. К этому вознаграждению относятся чувство самоуважения, понятие достижения высоких результатов деятельности и чувство значимости работы для себя и организации. Внутреннее вознаграждение рассматривается, как дружба и общение с коллегами. Они возникают в процессе совместной деятельности. Для создания внутреннего вознаграждения важно создавать необходимые условия работы и так же проведение встреч коллег вне работы.

Внешнее вознаграждения понимается под понятиями «поощрение» и «премирование». Оно создается непосредственно организацией, при этом оно не возникает в процессе работы и не является результатом деятельности [3, с.61].

К внешнему вознаграждению можно отнести заработную плату, премии, пособия, льготы, продвижения по карьерной лестнице, похвалу, дополнительные отпуска, оплата фитнес центра и другие дополнительные поощрения.

Теория постановки цели Р. Ликкерта говорит о том, что определяющее влияние на сотрудников оказывает постановка перед ним цели. Цели разделены на виды:

1. авторитарно - эксплуататорские, при достижении этой цели работник несёт существенные потери и «выгоду» получает только компания;
2. авторитарно - благожелательные, данная цель ставится против желания работника, но при этом на благо самого работника;
3. совещательная или демократическая, цель ставится по согласованию с работником;
4. коллективно - созидательная, цель ставится не сотруднику, а коллективу в целом.

Какой бы вид цели руководитель не выбрал, она обязательно должна быть конкретной и понятной всем сотрудникам. Сам автор считал, что для того, чтобы наилучшим образом замотивировать сотрудников лучше использовать цели третьего или четвертого вида.

Немаловажную роль в мотивации сотрудников играют роль инструменты управления мотивацией [49, с.63]. К ним относятся:

1. создание благоприятного климата в коллективе;
2. позитивная философия руководителя;
3. воплощение ожиданий руководителя;
4. отношение к каждому сотруднику, как к личности;
5. делегирование полномочий;
6. ротация работ (поочередное пребывание в должности);
7. обратная связь;
8. система поощрений: заработная плата сотрудников должна обеспечивать их жизненные потребности, выплаты должны быть систематическими и в положенный срок, получить вознаграждение может каждый, это зависит только от старания самого сотрудника, система поощрений должна быть разносторонней,

т.е. не только материальной.

Каждому руководителю необходимо знать теории мотивации и применять их на практике. Обязательно необходимо пересматривать принципы своей работы каждый раз, когда появляются новые теории.

**Выводы по главе.** Таким образом, изучив современное состояние сложившейся практики работы на автомобильном транспорте различных систем оплаты труда, новые подходы в этой сфере, а так же проанализировав существующие на сегодняшний день тарифные системы с их плюсами и минусами, мы смогли проанализировать сложившуюся практику работы в ООО «Трансфор».

Помимо различных тарифных систем на современном этапе всё большую роль приобретает и мотивационная составляющая управления персоналом и совершенствование системы оплаты и мотивирования труда сотрудников. Поэтому подробно изучив наиболее востребованные теории мотивации зарубежных и отечественных специалистов, мы сможем проанализировать сложившуюся практику в ООО «Трансфор», предложить эффективные решения совершенствования мотивации сотрудников организации и рассчитать ожидаемую социально-экономическую эффективность внедрения проектных предложений в данной организации.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ООО «ТРАНСФОР»

### 2.1 Состав, структура трудовых ресурсов и анализ заработной платы, производительности труда в организации

ООО «Трансфор» - это дочернее предприятие группы компаний Lux Express Group.

Lux Express Group - это один из самых больших операторов международных автобусных экспресс - линий. Компания предлагает регулярные рейсы между странами Прибалтики, Санкт-Петербургом, Минском, Прагой, Варшавой, Москвой и Хельсинки.

Миссия данной компании звучит следующим образом: «Мы предлагаем нашим клиентам лучшие решения для поездки!»

Ценности компании:

«Клиентоориентированность – Наши клиенты являются причиной нашего существования. Мы заботимся о наших клиентах, создавая продукты, которые они будут ценить, и обслуживаем их в соответствии с нашими обещаниями.

Надежность – Мы всегда держим данное слово, ведь в своей деятельности мы стараемся быть добросовестными и честными как по отношению к своим работникам и клиентам, так и к партнёрам по бизнесу.

Инновационность – В своей области мы являемся инициаторами; предприятием, которое может первым предложить самые новые и лучшие решения для благополучия клиента.

Мы берём на себя смелость рисковать - быть первыми.

Постоянное развитие – В нашем предприятии мы ценим постоянное профессиональное развитие как отдельной личности, так и всего коллектива. Наша цель – каждый новый день делать свою работу лучше и качественнее, чем мы делали это раньше».

Lux Express Group использует автобусы класса Lux Express, Lux Express Lounge, Lux Express Special и Simple Express. Автобусы марки Scania Irizar используемые компанией проходят модернизацию в зависимости от класса автобуса. Организация использует только новые автобусы не старше 3 лет. Компания предлагает так же оформление медицинских страховок, билеты на паром и другие услуги.

Торговую марку Lux Express Group представляет оператор регулярных международных автобусных линий Lux Express Estonia и его дочерние предприятия. Lux Express Estonia, основанное в 1993 году. Компания стала ведущей организацией в Прибалтике, производящей международные автобусные перевозки. Официальные представительства компании находятся в Таллине, Риге, Вильнюсе и Санкт-Петербурге. Организация использует, более 50 современных туристических автобусов [71, с.65].

Lux Express Group устанавливает конкурентоспособные цены на рынке за билеты на автобусах стандартного класса и на автобусах повышенной комфортности Lux Express. Из Санкт-Петербурга прямыми маршрутами (без

пересадок) пассажиры могут поехать до Таллина, Риги или Хельсинки. Цена за билет в одном направлении варьируется в зависимости от дня недели (по будням дням цена дешевле, чем в выходные), от праздничных дней, от времени года, а также от класса самого автобуса. Цены, действительные на май 2017 года по данным маршрутам представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Изменение цены билета на прямые маршруты из Санкт-Петербурга в зависимости от времени поездки и от класса автобуса (руб.)

	Таллин	Рига	Хельсинки
Класс автобуса	Выходные дни		
Lux Express	1175, 1360, 1500	1645	1190, 1490, 1930
Lux Express Lounge	1410, 2585	-	-
Simple Express	1130	1190	-
	Будние дни		
Lux Express	940, 1175	1550	1190, 1490
Lux Express Lounge	1410, 2585	-	-
Simple Express	750, 800	1175	-
	Праздничные дни		
Lux Express	2000	2100	2100
Lux Express Lounge	2100, 2750	-	-
Simple Express	1700	1750	-

Из данной таблицы мы можем увидеть, что самые высокие цены за билет в одном направлении компания Lux Express Group ставит в праздничные дни, такие как новогодние праздники, майские праздники, а также дни школьных каникул, когда спрос на поездки в данных направления наиболее высок. Хотелось бы также отметить, что в связи с тем, что главный офис компании находится в Таллине (Европейский союз), то все цены изначально представлены в европейской валюте (EUR). Однако для того, чтобы не было зависимости стоимости билета от курса в день покупки, компания до ноября 2017 года продавала билеты в тех странах, которые не входят в еврозону, по стандартным тарифам в валюте этих стран, которые обновляются раз в год [68, с.65]. Делался прогноз курса евро относительно местных валют и, исходя из этого прогноза, дочерние предприятия, а также агенты по продаже билетов, выставляли цены в местной валюте. Это положение касалось как Российской Федерации, так Литвы, Польши, Белоруссии и Чехии. С ноября 2017 года руководством компании было принято решение отказаться от данной схемы выставления тарифа в Российской Федерации в связи с тем, что курс евро по отношению к рублю в период с июня по октябрь увеличился более чем на 25%, и компания несла ощутимые финансовые потери. Сейчас цена за билет из Санкт-Петербурга в одном из указанных направлений будет изменяться раз в месяц в зависимости предполагаемого среднего курса валютной пары евро-рубли в этом периоде.

На сегодняшний день в Санкт-Петербурге филиале ООО «Трансфор» трудится более 55 сотрудников.

В ООО «Трансфор», как и в других организациях, вне зависимости от её рода

деятельности ключевым элементом являются трудовые ресурсы. В связи с этим важно понимать и знать понятие трудовые ресурсы.

Трудовые ресурсы - это трудоспособная часть населения страны, которая в силу физиологических, интеллектуальных и психологических качеств способна производить материальные блага или предоставлять услуги.

Под трудовыми ресурсами понимают как занятые в экономике люди, так и безработные, но способные трудиться.

В дипломной работе мы будем рассматривать не все трудовые ресурсы, а только в частности персонал предприятия.

Персонал - это личный состав организации, включающий всех наёмных работников, а так же работающих собственников и совладельцев [9, с.61].

Персонал организаций состоит из групп работников, разделенных по признаку выполняемых функций:

1) Рабочие, работники данной группы создают материальные ценности и оказывают услуги населению. Работникам для осуществления деятельности необходимо специальное техническое образование. Данная группа в свою очередь разделяется на основных рабочих и вспомогательных рабочих [35, с.63].

Основные рабочие непосредственно связаны с деятельностью организации. В транспортной организации ими являются водители автобусов. От водителей транспортных средств в основном зависят качество и надежность перевозке, безопасность движения, поэтому к ним предъявляются особые требования по квалификации. Водителями автобусов в компании ООО «Трансфор» принимают на работу только лиц с соответствующим образованием, имеющим водительские права с допуском вождения транспортных средств категории D, стажем работы на автобусах большой вместимости от 3 лет и знаниями не менее трёх языков. Водители обязаны знать русский, английский и язык страны маршрута следования.

Вспомогательные рабочие заняты во вспомогательных производствах. В рассматриваемой организации это механики, уборщики автобусов и мойщики автобусов. Особые требования предъявляются к квалификации механиков автобусов, где принимают на работу лиц с специальным образованием и опытом работы [44, с.63]. Ведь от качества ремонта подвижного состава зависит безопасность перевозок и качество работы водителей автобусов. В ООО «Трансфор» при приёме на работу у сотрудника данной категории обязательно должно быть средне профессиональное или средне специальное образование.

2) Специалисты, работники данной группы осуществляют экономические (в т.ч. услуги населению по продаже проездных билетов), юридические и другие функции. К ним относятся диспетчера, специалисты по работе с клиентами, юрист, программист и бухгалтера. Работникам данной группы необходимо иметь специальное образование. В ООО «Трансфор» при приёме на работу у сотрудника данной категории обязательно должно быть Высшее образование.

3) Руководители, работники данной группы осуществляются управленческие функции. У сотрудников данной группы обязательно должно быть Высшее образование.



Сотрудники данной группы подразделяются на уровни:

1) Высший уровень управления, они осуществляют управление всей организации в целом. В рассматриваемой организации - это генеральный директор и заместитель генерального директора.

2) Руководители среднего звена – это руководители основных структурных подразделений [39, с.63]. В рассматриваемой организации руководителями данного звена представлены: главный бухгалтер, руководитель отдела транспорта, руководитель отдела продаж и маркетинга.

3) Руководители низшего звена, к руководителям данного уровня относятся менеджеры и главные специалисты. В рассматриваемой организации- это главный специалист по работе с клиентами и бригадиры.

4) Другие работники, они осуществляют подготовку и оформление документов. В рассматриваемой организации в условиях кризиса было принято решение о сокращении такого работника. Данная категория сотрудников в ЗАО «Евролайнс» была представлена офис - менеджером.

Организационную структуру предприятия можно представить в виде схемы на рисунке 2.1.

Представленная организационная структура относится к линейно-функциональному типу. Данный тип, наиболее встречающийся в малых и средних организациях. Это связано с тем, что если в организации сравнительно небольшой штат, не появляется необходимость создавать дополнительные уровни управления [25, с.62].

Эта структура руководителю значительно облегчает его работу, так как у него есть свои заместители, и он работает только с ними, а не со всеми сотрудниками индивидуально. При этом каждому заместителю своего функционального направления нужно компетентно решать возникающие производственные проблемы и задачи, у него есть право принимать решения самостоятельно в рамках своих полномочий.

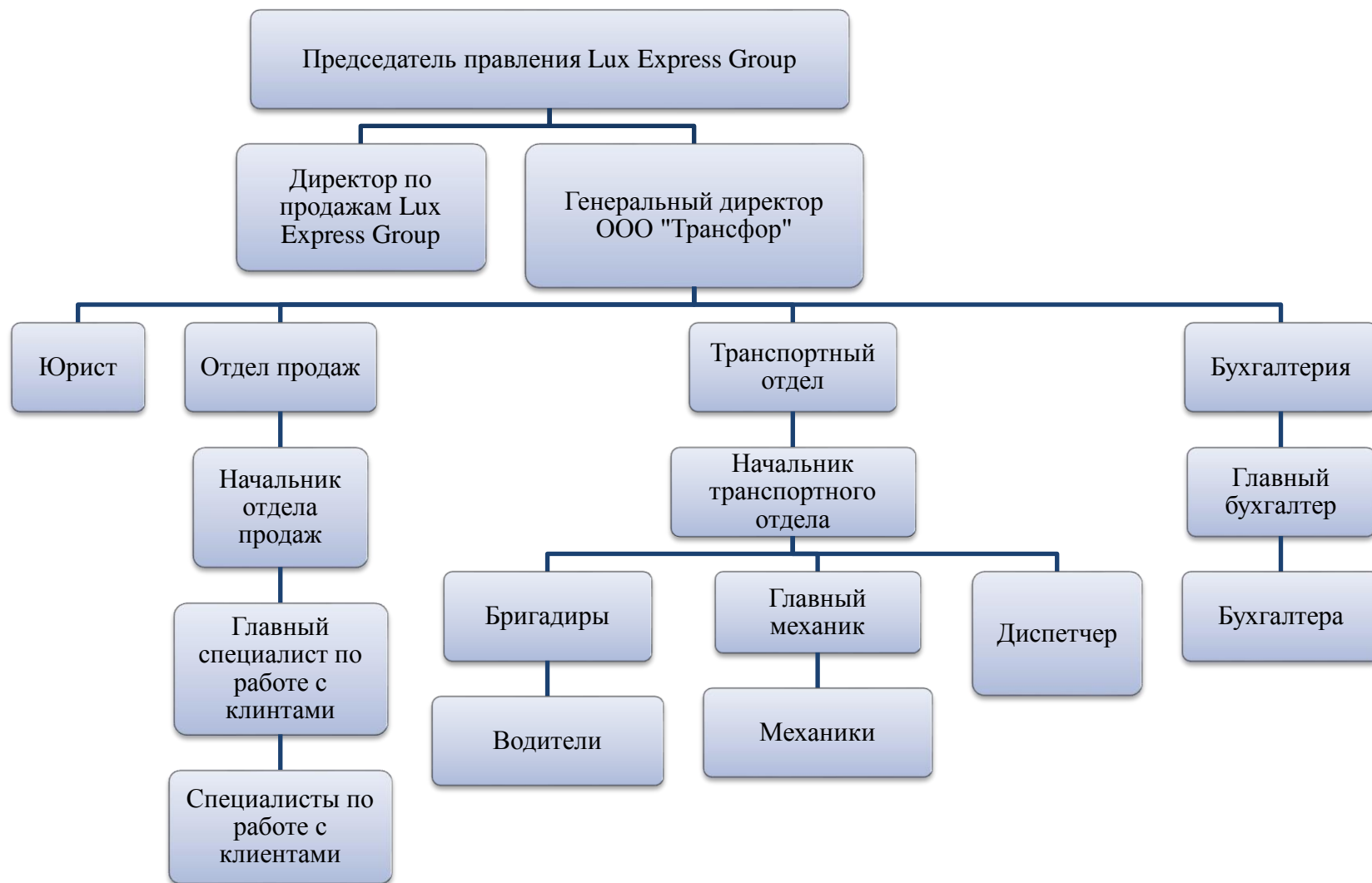


Рисунок 2.1 - Организационная структура организации ООО «Трансфор»

Руководство компании ООО «Трансфор» осуществляет Генеральный директор. Генеральный директор осуществляет свою деятельность на основании Устава, являясь исполнительным органом, и так же несет ответственность за деятельность организации, а также заключает договоры с другими организациями, налаживая связи с заказчиками и партнерами, предлагает изменения в обязанностях между работниками и выполняет иные функции по должности. Данные трудовые отношения регулируются на основании договора, заключенного с генеральным директором [61, с.64].

Бухгалтерия осуществляет расчет, составление отчетности, анализ деятельности организации и представляет статистические данные руководителям различных подразделений, владельцам бизнеса, а так же органам государственного регулирования.

Организацией пассажирских перевозок занимается транспортный отдел предприятия.

Таблица 2.2 - Изменение численности работников 2015-2017 гг

	Количество водителей	Количество специалистов по работе с клиентами	Количество принятых (в т.ч. водители)	Количество уволенных (в т.ч. водители)
2015	28-32	7-11	17 (8 водителей)	23 (10 водителей)
2016	26-30	7-9	14 (10 водителей)	17 (10 водителей)
2017	30-44	7	32 (22 водителя)	12 (7 водителей)

Из таблицы 2.2 видно, что количество водителей растёт. Увеличение количества водителей связано с открытием новых линий. При этом количество ушедших с работы снижается, так как у водителей увеличивается заработная плата и на предприятии сложился благоприятный рабочий климат.

Количество специалистов по работе с клиентами снижается, так как руководством организации принято решение о сокращении числа работников, в связи с оптимизацией времени на рабочем месте действующих работников [43, с.63]. Так же количество работников снижается из-за того, что сотрудники уходят с работы в связи с тем, что заработная плата не индексируется и остаётся на прежнем уровне, система коэффициентов, премий и другая мотивационная составляющая развита недостаточно, а должностные обязанности сотрудников расширяются благодаря появлению новых услуг и открытию новых линий, как следствие растёт интенсивность труда без должной материальной компенсации затрат.

Важным понятием в изменении численности персонала является его текучесть, чем она ниже, тем более комфортные условия представляет организация своим сотрудникам. Так же если текучесть кадров низкая это означает, что организации не нужно затрачивать финансовые средства на постоянный набор персонала и его подготовку и обучение к работе. Динамика данного показателя в ООО «Трансфор» отражена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Текучесть кадров ООО «Трансфор»

	Год	Количество
Среднесписочная численность сотрудников	2015	48
	2016	46
	2017	56
Коэффициент текучести кадров	2015	48 %
	2016	37 %
	2017	22 %

Коэффициент текучести кадров мы считали по формуле[50, с.63]:

$$K_t = K_{ур} / Ч_{ср} * 100 \quad (7)$$

где  $K_t$  - коэффициент текучести;

$K_{ур}$  - количество уволившихся работников;

$Ч_{ср}$  - среднесписочное число работников.

Из таблицы 2.3 видно, что руководство компании уделяет большое внимание такому показателю, как коэффициент текучести кадров. С каждым годом пытается его снизить. Однако считается, что норма данного показателя должна быть не выше 20%. В связи с этим мы видим, что руководство компании занимается данным вопросом, но еще не довела данный показатель до нормы.

Для того, чтобы понимать, чем обусловлена такая текучесть кадров мы проведем анализ заработной платы на предприятии и производительности труда сотрудников [58, с.64]. Анализ представим в таблице 2.4.

В ООО «Трансфор» используется повременно – премиальная форма оплаты труда, при ней прямая повременная система дополняется премиями за выполнение определенного количества и качества показателей работы.

$$З_{пов. прем.} = (ТС * \Phi) + ПР, \quad (8)$$

где,  $ТС$  - тарифная ставка присвоенного рабочему квалификационного разряда в единицу времени (час, день, месяц), руб;

$\Phi$  - фонд фактически отработанного времени, час, день;

$ПР$  - премия.

Таблица 2.4 - Анализ заработной платы и производительности труда

Показатели	2016 г	2017 г	отклонение	
			абсолютное	%
1. Выручка, тыс. руб.	95305	114657	+19352	20,3
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	16800	21576	+4776	28,4
3. Численность работников	50	62	+12	24
4. Производительность труда	1906	1849	-57	-3
5. Средняя заработная плата работающего, тыс. руб./мес.	28	29	1	3,57

Данная таблица показывает, что фонд оплаты заработной платы в отчетном году увеличился на 4776 тыс.руб. или на 28,4%. Это произошло не только за счёт прироста численности работников на 12 человек или 24%, но и за счёт изменения среднемесячной заработной платы работников на 1 тыс. руб. или на 3,57%. В связи с повышением численности работающих производительность труда снизилась.

В анализе установлено следующее соотношение между темпами роста средней заработной платы работников и производительности труда. Для эффективной деятельности предприятия необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты [66, с.64]. Если данный принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда заработной платы повышается себестоимость услуг и снижается сумма прибыли [14, с.61].

$$I_{сзп} = \frac{СЗП^{отч}}{СЗП^{прошлого}} = \frac{29}{28} = 1,036 \quad (9)$$

$$I_{пт} = \frac{1849}{1906} = 0,97 \quad (10)$$

$$K_o = \frac{1,036}{0,97} = 106,8\% \quad (11)$$

На анализируемом предприятии темпы роста оплаты труда опережает темпы роста производительности труда опережают темпы роста производительности труда. Коэффициент опережения составляет 6,8%.

Для определения суммы перерасхода заработной платы в связи с изменениями соотношения между темпами роста производительности труда и его оплаты используем формулу:

$$П = ФЗП^{отч} * \frac{I_{сзп} - I_{пт}}{I_{сзп}} = 21576 * \frac{1,036 - 0,97}{1,036} = 1375 \text{ тыс. руб.} \quad (12)$$

Более высокие темпы роста оплаты труда по сравнению с производительностью труда способствуют перерасходу фонда заработной платы в размере 1375 тыс. руб.

На основе изучения состава и структуры трудовых ресурсов ООО «Трансфор» можно сделать вывод о правильном выборе организацией линейно-функционального типа построения, что благоприятно влияет на стабильную работу всех подразделений организации.

За последние годы сложилась положительная динамика по снижению текучести кадров в организации в целом, особенно в 2017г. Но это больше касается транспортного отдела, где с увеличением заработной платы и эффективно работающей системой премирования ситуация стабильная.

По транспортному отделу наблюдается рост числа работников на 24% в связи с открытием новых автобусных маршрутов. Руководством организации принято решение по расширению штата этого отдела для нормализации работы водителей автобусов, что благотворно сказывается на стабильности коллектива этого отдела

В отделе же продаж наоборот ситуация с текучестью кадров вызывает озабоченность, особенно на фоне того, что открываются новые линии, увеличивается интенсивность труда сотрудников отдела, но руководством организации принято решение о сокращении числа работников, в связи с оптимизацией времени на рабочем месте действующих работников отдела продаж [59, с.64]. На фоне не в полной мере работающей системы премирования работников отдела продаж, мы видим рост интенсивность труда без должной материальной компенсации затрат, что сказывается на текучести кадров в этом отделе и как следствие на эффективности работы всей организации.

Из этого следует, что организация использует неэффективно фонд оплаты труда, в частности премирование сотрудников, особенно отдела продаж, где

существующая система не способствует увеличению производительности труда.

## **2.2 Принципы построения системы премирования работников ООО «Трансфор»**

Основная задача системы премирования - построение прямой взаимосвязи затрат труда работника и материальной оценки его труда. Принципы построения системы премирования основаны на убеждении работников в том, что в организации существует четкая связь между деятельностью сотрудника и его результатами и вознаграждениями, которые он может получить, с помощью, которых у него есть возможность удовлетворить свои потребности.

Чаще всего премирование понимается, как выплата работнику денежных средств сверх окладной части в целях поощрения достигнутых результатов, выполненной деятельности и стимулирования в дальнейшем сотрудника [23, с.62].

Цель премирования - это достижение интересов сотрудников и руководства организации в достижении высоких результатов производственно-хозяйственной деятельности компании в целом и вознаграждение труда каждого отдела и отдельных работника.

Премиальная система - это совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии между собой и образующих целостный порядок выплаты премий.

Премиальная система оплаты труда означает выплату премий тем сотрудникам, который в своей работе достигли установленного уровня результата и показателей. Необходимый уровень результатов и показателей должны быть написаны в положении о премировании [31, с.62]. На основании этих премиальных положений сотрудник по достижению результатов может требовать выплату положенной ему премии, а предприятие обязано выплатить эту премию. Эти премии являются частью повременной – премиальной и сдельно-премиальной форм заработной платы. Сам порядок премирования сотрудников устанавливается коллективным договором. Он заключается между трудовым коллективом и администрацией. На его основе разрабатывается Положение о премировании, в нём предусмотрено:

- 1) показатели и конкретные условия премирования;
- 2) размеры премирования;
- 3) круг премируемых сотрудников;
- 4) периодичность премирования;
- 5) порядок начисления премий
- 6) распределение премий внутри коллектива;
- 7) источник премирования;
- 8) другие вопросы, связанные с выплатой премий.

Принципы построения системы премирования специалистов по работе с клиентами ООО «Трансфор» с января 2017 года следующие:

- 1) качество

- 1) качество ответов на телефонные звонки;
  - 2) качество ответов на электронные письма;
  - 3) скорость ответа на электронные письма;
  - 4) ответы на жалобы;
  - 5) звонки, отвеченные в течение первых 30 секунд ожидания;
- оборот: 4/5 от суммы – премия за оборот в 1 час работы на кассе в случае, если сотрудник продаёт в 1 час выше среднего по отделу; 1/5 от суммы – премия за продажу дополнительных услуг в отчётном месяце; получает только один сотрудник, достигший лучшего результата;
- оценка руководителя: выплачивается за инициативу, дополнительную ответственность в выполнении какого-либо задания, т.е. «особые заслуги»

Система премирования специалистов по работе с клиентами представлена в таблице 2.5.

Данная система премирования работников является эффективной, она стимулирует работников работать быстро, но при этом это не влияет на качество. Сотрудники компании заинтересованы в качественном обслуживании клиентов и всегда рады помочь клиенту, но имеет существенные недостатки [45, с.63]:

1) в офисе находиться 3 кассы, первая касса при входе, вторая находится за первой, третья - за второй. Некоторые работники занимают специально первую кассу, для получения большего оборота за день. В соответствии с этим они чаще всего получают премию за оборот;

2) по электронной почте клиенты присылают заявку на бронирование билетов для группы, специалист по работе с клиентами, который открыл данное письмо заполняет все необходимые данные в бронирование.

В итоге этот специалист делает большую часть работы, а специалист на кассе только получает денежные средства и отдаёт клиенту билеты.

Вследствие этого специалист, который сделал большую часть работы может не получить премию за оборот т.к ответ на письмо и бронирование по нему занимает больше времени чем просто процесс продажи на кассе, а специалист, который не уделял много времени данному бронированию получает премию за оборот т.к за это время смог обслужить больше клиентов [53, с.64].

В последнее время поток бронирование посредством электронной почты увеличивается, это новое прогрессивное направление в обслуживании клиентов;

3) премия, которая начисляется за продажу дополнительных услуг является некорректной, так как количество проданных дополнительных услуг зависит от случая, а не от стараний и действий специалиста.

Система премирования водителей разрабатывается для повышения необходимых показателей деятельности автотранспортной организации. Показатели, условия их получения премии и размеры премиальной часть заработной платы должны быть предусмотрены в положении по оплате труда, как составной части коллективного договора.

Таблица 2.5 - Системы премирования специалистов по работе с клиентами

Премия специалистов по работе с клиентами – 15% от фонда заработной платы		
Показатель	Доля премиального фонда	Индивидуально/командно
1. Оборот за 1 рабочий час	40%	4/5 за оборот + 1/5 за дополнительные услуги
2. Качество	50%	На отдел в зависимости от отработанного времени
3. Оценка руководителя	10%	Индивидуально
Показатель	Цель	
1. Оборот за 1 рабочий час (сумма за проданные билеты и дополнительные услуги)	Выше среднего по отделу	
2. Качество		
2.1. Доля рабочих операций в соответствии со стандартами обслуживания	50%	
2.1.1. качество ответов на телефонные звонки	94%	
2.1.2. качество ответов на электронные письма	94%	
2.2. Время ожидания	50%	
2.2.1. доля звонков, на которые был дан ответ в течение первых 30 секунд	80%	
2.2.2. доля клиентов, ожидающих не более 6 минут в кассе	90%	
2.2.3. среднее время ответов на электронные письма	2 часа	
2.2.4. среднее время ответов на претензии	5 дней	
Результат	Премиальная выплата	
100% и более	100%	
95-99%	80%	
Менее 95%	0%	

Система премирования водителей разрабатывается для повышения необходимых показателей деятельности автотранспортной организации. Показатели, условия их получения премии и размеры премиальной часть заработной платы должны быть предусмотрены в положении по оплате труда, как составной части коллективного договора.

По своему целевому назначению такие системы предусматривают премирование за производственные результаты и по специальным системам. [22, с.62] При премировании водителей за производственные результаты число показателей и условий премирования устанавливается в количестве, не превышающем двух – трех показателей, от которых зависят общие результаты деятельности предприятия.

В организации ООО «Трансфор» используются показатели и условия премирования водителей:

- 1) соблюдение графика движения по маршруту;
- 2) высокая культура обслуживания: отсутствие жалоб пассажиров, объявление остановочных пунктов;
- 3) за экономию топлива.

Система премирования водителей представлена в таблице 2.6.



При премировании водителя за экономию топлива используются средства, вырученные из фактической экономии топлива [64, с.64]. Эти данные подтверждаются данными бухгалтерского учета и показаниями приборов учёта в автобусе. Списание самого топлива производят в зависимости от фактических километров пробега и утвержденных линейных норм расхода топлива. В организациях с нормальной нормой рентабельности на выплату премий иногда используется до 70% денежных средств от сэкономленного топлива, определяемой без налога на добавленную стоимость.

Предложенные в данной работе подходы по мотивации водителей возможно использовать для повышения эффективности работы водителей автотранспортной организации. Денежные средства, направленные на премирование, в частности, премии за экономию материальных, трудовых и прочих ресурсов, а также за снижение норм их расхода относят на себестоимость услуг [7, с.61].

В существующей системе премирования есть недостатки:

1) не всегда возможно соблюсти график движения по маршруту, так как водитель не может повлиять на дорожную ситуацию и на погодные условия. Вследствие которых даже опытный водитель может опоздать в пункт назначения;

2) некоторые водители, желающие получить премию за экономию топлива заглушают двигатель на остановках. В результате чего перестают работать WI-FI, розетки 220W и кофе-машина. В итоге страдают пассажиры, так как недополучают услуги, включённые в стоимость билетов.

Таблица 2.6 - Система премирования водителей

Показатель	Канал получения информации руководителем транспортного отдела	Получатель премии
1) соблюдение графика движения по маршруту	Информацию руководитель транспортного отдела получает из отчёта из программы ГЛОНАС.	Премию получает водитель, который соблюдал график движения по маршруту.
2) высокая культура обслуживания	Информацию руководитель транспортного отдела получает от специалистов по работе с клиентами и изучая ежемесячные NPS-feedback.	Премию получает водитель, на имя которого не написаны жалобы, отзывы ВКонтакте и NPS-feedback и устные отзывы клиентов и сотрудников предприятия.
3) за экономию топлива	Информацию руководитель получает из данных бухгалтерского учета и показаний приборов учёта в автобусе.	Премию получает водитель, который выше среднего по отделу снизил расход топлива.

Система материального стимулирования руководителей основана на фактическом улучшении результатов работы подчиненных. Результаты деятельности подразделения в представительствах ежемесячно рассчитываются руководством группы компаний Lux Express Group.

На основе проведенного анализа системы премирования ООО «Трансфор» следует, что систему необходимо совершенствовать. Существующая система премирования особенно неэффективно работает в отделе продаж, хотя при некоторой корректировке будет работать эффективно. На сегодняшний день она не учитывает качество работы сотрудников, а оценивает только экономические показатели и то не в полной мере. Более эффективно работает система премирования работников транспортного отдела, где необходимы только небольшие улучшения.

### **2.3. Анализ системы мотивации труда в организации**

В организации ООО «Трансфор» используется материальное и моральное мотивирование сотрудников.

Преобладают в компании экономические методы управления мотивацией сотрудников, к ним относятся

- 1) премирование работников;
- 2) бесплатное оформление рабочих виз, страховых полисов;
- 3) возможность оформления бесплатных билетов на автобусы компании.

В этом экономическом блоке конечно большую роль играет разветвленная система премирования сотрудников, разработанная в организации, но и косвенные экономические методы стимулирования имеют не менее важную роль в мотивации. В ООО «Трансфор» сложился молодежный коллектив ( в отделе продаж средний возраст сотрудников 26 лет), это молодые, инициативные и мобильные сотрудники, которые заинтересованы в расширении своего кругозора и возможность путешествия на автобусах компании по бесплатным билетам для них имеет очень большое значение [29, с.62]. Для самой организации это то же является положительным моментом, так как путешествуя автобусами компании сотрудники не только расширяют свой кругозор, но и подробнее изучают маршрут следования автобуса, нюансы маршрута и обслуживания клиентов компании в автобусах ООО «Трансфор». Эти сведения, полученные сотрудниками компании, когда они путешествуют в роли пассажиров, используются для повышения качества обслуживания клиентов на рейсах компании и совершенствования ее работы. Так что здесь прослеживается обоюдная выгода и для работника и для организации.

Проанализировав существующую систему материальной мотивации персонала и экономического стимулирования ООО «Трансфор» можно сделать следующие выводы:

- 1) Несмотря на сложные условия работы на которые существенное влияние оказывает международная обстановка, организация развивается довольно успешно и не снижает, а наоборот несколько наращивает объемы предоставляемых услуг населению по перевозкам пассажиров автобусами международных рейсов.

В 2016 г были открыты дополнительные международные автобусные маршруты:

- 1) Санкт-Петербург - Хельсинки- Санкт-Петербург;
- 2) Рига – Лухамаа- Москва- Лухамаа- Рига;
- 3) Таллинн - Лухамаа- Таллинн.

Стабильное развитие компании благотворно влияет на настрой к работе и мотивацию сотрудников.

2) Руководство организации уделяет внимание эффективности управления персоналом и его мотивации. За исследуемый период удалось добиться практически ликвидации текучести кадров в производственном звене в транспортном отделе: 18% текучести кадров среди водителей автобусов, что является даже ниже нормы данного показателя. Однако в отделе продаж наблюдается повышение текучести кадров, в 2016 году оно достигло 71%.

3) Косвенные методы экономического стимулирования работников (бесплатные визы, оформление бесплатных билетов) благотворно влияют на мотивацию персонала и становятся дополнительным стимулом к работе.

В компании так же используют социально - психологические методы управления мотивацией сотрудников, к ним относятся:

- 1) развитие у работников чувства причастности к предприятию;
- 2) введение стандартов обслуживания;
- 3) использование логотипа компании в представительстве организации;
- 4) обеспечение работников фирменной одежды с логотипом компании;
- 5) организация корпоративных праздников;
- 6) совместный тимбилдинг;
- 7) гарантии по предоставлению очередных ежегодных и учебных отпусков и оплаты больничных листов.

Социально - психологические методы мотивации труда, используемые в ООО «Трансфор» имеют не меньшее значение для сотрудников, чем материальные методы, так как может не столь явно, но повышают качество работы и его заинтересованности в эффективности труда. Развитие у сотрудников чувства сопричастности к предприятию развивает корпоративную культуру и положительно сказывается на качестве работы всей организации [32, с.62].

Ведь корпоративная культура включает в себя ряд компонентов:

- 1) представление работника о роли данной организации в обществе и его вклада в эту работу;
- 2) ценностные установки организации, через которые оцениваются все действия сотрудников;
- 3) модель поведения в стандартных и особенно в нестандартных ситуациях сотрудников организации и пути разрешения возникающих конфликтов (внутренних и внешних);
- 4) стиль руководства в организации в контексте обратной связи и делегирования полномочий среди сотрудников;
- 5) действующая в организации система коммуникации во внутреннем общении среди работников;
- 6) принятые нормы делового общения среди сотрудников и в работе с клиентами;

7) развитие принятых в организации традиций и обычаев (например поздравления сотрудников с днем рождения)

8) символика организации - логотип и фирменная одежда сотрудников, которая дисциплинирует и дает большую мотивацию к единению и достижению лучших результатов в работе.

Все эти элементы корпоративной культуры находят отражение в практике работы ООО «Трансфор». Одно из новых направлений развития корпоративной культуры и социально - психологическим методом мотивации является тимбилдинг.

Team building дословно переводится с английского языка как «создание команды». Основная цель организации выездов на природу с тимбилдингом является сплочение работников, раскрепощение их и неформальное дружеское общение коллектива. Однако это не просто корпоративный праздник или коллективный выезд на природу [37, с.63]. Team building – это тренинг. Он заключается в успешном построении команды, укреплении внутрикorporативный связей, улучшении внутрифирменного климата.

К целям тимбилдинга относятся:

- 1) перераспределение ролей среди работников организации;
- 2) выявление новых лидеров;
- 3) повышение лояльности работников к компании;
- 4) налаживание общения между сотрудниками;
- 5) развитие подстраховки друг друга;
- 6) совершенствование навыков быстрого командного решения задач;
- 7) повышение результативности и эффективности работы сотрудников.

Эффективная работа сотрудника организации невозможна без оптимального соотношения работы и отдыха, поэтому гарантия работнику в исполнении составленном на год графика ежегодных оплачиваемых отпусков является залогом создания нормального психологического климата в коллективе, что так же мотивирует сотрудника на повышение экономических показателей организации [63, с.64]. Но в этом вопросе в ООО «Трансфор» сложилась непростая обстановка. В связи со спецификой работы и более интенсивными перевозками автобусами компании в летний период, сотрудникам отдела продаж и водителям автобусом не предоставляется даже часть отпуска в летний период, что негативно сказывается на мотивации сотрудников. Согласно Трудовому кодексу ст. № 125 работник может разделить ежегодный оплачиваемый отпуск на несколько частей, одна из которых должна быть не менее 14 дней. Так же в соответствии с ст. 122 предусматривается предоставление отпуска в любое время в соответствии с очередностью предоставления отпусков, разработанной в данной организации [61, с.61]. Руководству организации необходимо проработать этот вопрос.

К положительным моментам в ООО «Трансфор» относится оплата сотрудникам повышающим свою квалификацию по профильному образованию учебных отпусков в полном объеме, а так же гарантированная оплата больничных листов, что создает нормальный климат в коллективе и способствует внутреннему

психологическому настрою работников. Однако работников настоятельно рекомендуют совмещать учебный отпуск с работой, провоцируя напряжённость в коллективе.

Несмотря на то, что в организации используются социально - психологические методы, но основное внимание уделяется именно экономическим методам мотивации труда.

В организации необходимо по всему разнообразию потребностей работников осуществлять мотивацию труда [20, с.61].

Руководству организации необходимо строить свою политику в управлении персоналом на трёх основополагающих принципах

- 1) у сотрудников должны быть условия для реализации своих профессиональных функций;
- 2) персонал должен обладать достаточным уровнем квалификации, для выполнения определённых его должностных работ;
- 3) сотрудник должен быть заинтересован в добросовестном, выполнении своих обязанностей.

Для понимания действенна ли данная система мотивации для работников нами была разработана анкета.

Данная анкета по нашему мнению должна быть анонимной, так как не каждый сотрудник, указав в анкете своё имя сможет честно отвечать на вопросы.

Главным образом это обуславливается страхом работников предвзятого отношения со стороны руководства после прочтения ими его анкеты. Анкета представлена в приложении 1.

Анкета включает 9 вопросов, условно позволяющих разделить получаемую информацию на блоки:

- 1) первый вопрос относится к отделу, в котором производилось анкетирование;
- 2) со второго по шестой вопрос объясняет отношение сотрудника к своей работе;
- 3) седьмой вопрос относится к отношению сотрудника к заработной плате;
- 4) восьмой вопрос относится к взаимодействию сотрудника и коллектива;
- 5) девятый вопрос отражает важность системы стимулирования для работника.

Анализ результатов анкетирования проводится с помощью таблицы идентификации типов трудовой мотивации (таблица 2.7). В данной таблице указаны типы:

- 1) ИН - инструментальный тип, «инструментал»;
- 2) ПР - профессиональный тип, «профессионал»;
- 3) ПА - патриотичный тип, «патриот»;
- 4) ХО - хозяйский тип, «хозяин»;
- 5) НЧ - нечестоблибый тип, «странник».

После того, как сотрудники прошли анкетирование, необходимо разделить анкеты по отделам. Затем просчитать по каждому респонденту его тип мотивации. Который мотивационный тип встречается чаще, тот тип и является

преобладающим.

Затем считается количество вопросов, на которые дали ответ из предложенных, т.е. за исключение тех, на которые ответили в графе другое или не ответили. После набранные сотрудником суммарные баллы по каждому типу трудовой мотивации разделяются на общее число ответов.

В итоге мы получаем структуру трудовой мотивации в индексе. Он должен быть меньше единицы.

Таблица 2.7 - Идентификация типов трудовой мотивации

Номер вопроса	Тип				
	ИН	ПР	ПА	ХО	НЧ
2	4	2	3	1	5
3	1	3	4	2	5
4	3	2	5	4	1
5	1	2	4	3	5
6	3	1,5	6	2	4
7	1	2	3	5	4
8	3	2	1	5	4
9.1		1	3	1	
9.2		1	3	1	
9.3		1	3	1	
9.4		3			1
9.5	3	3	3	1	3
9.6	1	3	1	3	1
9.7		1		1	3
9.8	3	3	1		1
9.9	3	1	1		3
9.10	1	1	3		1
9.11	3	3	1		1
9.12	3	3	1		1
9.13	3	3	1		1
9.14	1		1	1	1
9.15	1	1	3	1	3
9.16	3	3	1		1
9.17	3	3	1		1

Далее для того, чтобы посчитать, этот индекс по отделу необходимо просуммировать индексы каждого типа и делить их на количество сотрудников по отделу. Какой из индексов будет больше, тот тип мотивации и преобладает у работников данного отдела [41, с.63].

После того, как мы узнаем, какой тип трудовой мотивации преобладает у сотрудников, мы можем использовать, те формы стимулирования, которые важны для сотрудников.

Для этого необходимо воспользоваться таблицей 2.8.

К формам стимулирования на предприятии относят:

- 1) негативные – наказания, угроза потери работы;
- 2) денежные – заработная плата, премии, доплаты;

- 3) натуральные – возможность бесплатного пользования услугами компании;
- 4) моральные – грамоты, награды и другое;
- 5) забота о работнике – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха;
- 6) организационные – условия работы;
- 7) участие в управлении.

Таблица 2.8 - Соотношение мотивационных типов к формам стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	ИН	ПР	ПА	ХО	НЧ
Негативные	Возможно	Запрещено	Надо использовать	Запрещено	Надо использовать
Денежные	Надо использовать	Надо использовать	Возможно	Надо использовать	Возможно
Натуральные	Надо использовать	Возможно	Надо использовать	Возможно	Надо использовать
Моральные	Запрещено	Надо использовать	Надо использовать	Возможно	Возможно
Формы стимулирования	ИН	ПР	ПА	ХО	НЧ
Забота о работнике	Запрещено	Запрещено	Надо использовать	Запрещено	Надо использовать
Организационные	Возможно	Надо использовать	Возможно	Надо использовать	Запрещено
Участие в управлении	Возможно	Надо использовать	Надо использовать	Надо использовать	Возможно

К формам стимулирования на предприятии относят:

- 8) негативные – наказания, угроза потери работы;
- 9) денежные – заработная плата, премии, доплаты;
- 10) натуральные – возможность бесплатного пользования услугами компании;
- 11) моральные – грамоты, награды и другое;
- 12) забота о работнике – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха;
- 13) организационные – условия работы;
- 14) участие в управлении [26, с.62].

В ООО «Трансфор» в отделе продаж на момент проведения анкетирования работает семь сотрудников. После проведения анкетирования мы получили индексы трудовой мотивации, приведённой в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Индексы трудовой мотивации в отделе продаж

Тип	ИН	ПР	ПА	ХО	НЧ
Индекс	0,15	0,18	0,3	0,12	0,25

Из таблицы 2.9 видно, что в отделе преобладают типы мотивации «патриотичный» и «нечестолобивый». Из этого следует, что стимулирование

сотрудников должно базироваться на использовании негативных, натуральных, моральных, заботе о работниках формах и участии их в управлении организацией. Денежное стимулирование, на котором базируется нынешнее стимулирование, является не очень эффективным.

В компании так же было проведено анкетирование в транспортном отделе. В данном отделе на момент анкетирования были сорок два сотрудника. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Индексы трудовой мотивации транспортного отдела

Тип	ИН	ПР	ПА	ХО	НЧ
Индекс	0,15	0,29	0,19	0,23	0,16

Из таблицы 2.10 видно, что в отделе преобладают типы мотивации «профессиональный», «хозяйский» и «патриотичный». Из этого следует, что стимулирование сотрудников должно базироваться на использовании денежных, моральных, организационных формах и участии в управлении. При этом запрещено использовать «негативные» формы стимулирования и сотрудникам не важны формы стимулирования «забота о работнике».

Кроме различных мотивационных факторов на работу сотрудников влияют и демотивационные аспекты [60, с.64]. Именно они влияют на психологический климат в коллективе, удовлетворенность сотрудников результатами своего труда и его оценки руководством. Все это непосредственно оказывает влияние на текучесть кадров в организации. Нами был проведен опрос увольняющихся с работы сотрудников за последние полгода. В результате данного исследования оказалось, что главными причинами увольнения с работы являются следующие:

- 1) не устраивает заработная плата;
- 2) неудовлетворенность графиком работы, невозможность даже части ежегодного отпуска использовать в летний период;
- 3) ограниченный социальный пакет;
- 4) игнорирование со стороны руководства организации предлагаемых идей и инициатив;
- 5) не использование руководством личных и профессиональных качеств сотрудников в работе организации;
- 6) личные мотивы.

**Выводы по главе.** На основе проведенного исследования морального мотивирования сотрудников ООО «Трансфор» можно говорить о том, что:

1) Система мотивации труда в организации в разделе экономических методов имеет разветвленную структуру, которая эффективно работает, что отмечено в результатах анкетирования (оформление рабочих виз, страховых полисов, оформление бесплатных билетов работников для проезда на автобусах компании).

2) Практически все элементы корпоративной культуры в организации представлены, но современные методы развиваются не столь эффективно, в частности тимбилдинг.

3) К положительным моментам в организации относится поддержка



сотрудников, повышающих свою квалификацию без отрыва от производства, предоставление социальных гарантий учащимся работникам организации в рамках существующего законодательства РФ, но некоторые сложности в предоставлении учебных отпусков создают напряженность в работе. Так же не лучшим образом влияет на моральный климат в коллективе отказ руководства компании в предоставлении в летний период ежегодных отпусков.

4) На основе анкетирования работников выявлена недостаточность использования методов морально - психологического стимулирования. Хотя у сотрудников организации имеется положительный настрой, это показывает их типы мотивации труда «профессиональный», «патриотичный» и «хозяйский», особенно это относится к работникам транспортного отдела. В этом отделе текучесть кадров низкая, так как руководитель отдела еще до проведения анкетирования проводила правильную политику по мотивированию сотрудников. В отделе продаж наблюдается тип мотивации сотрудников «патриотичный» и «нечистоплюбивый», что при усиленной моральной мотивации дает увеличение экономических показателей. В отделе продаж обязательно надо пересматривать политику мотивации сотрудников, так как действующая сейчас системы мотивации и неэффективное использования ряда моральных стимулов в отделе выражается в большом проценте текучести кадров.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ТРАНСФОР» И ПУТИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

#### 3.1 Совершенствование системы премирования сотрудников

Проанализировав систему премирования сотрудников, действующую в объекте исследования, можно сделать вывод, о необходимости внесения корректировок, и прежде всего, в отделе продаж.

Система премирования сотрудников транспортного отдела работает эффективно, что видно из показателей снижения текучести кадров в этом подразделении компании.

Но для повышения качества обслуживания пассажиров на маршруте необходимо учитывать их мнения о получении в полном объеме заявленных дополнительных услуг в автобусе - WI-FI, розетки 220W и кофе-машина, которые иногда недополучают пассажиры, так как некоторые водители, желающие получить премию за экономию топлива, заглушают двигатель на остановках.

В результате чего перестают работать эти системы [55, с.64]. Для повышения эффективности премирования водителей автобусов за экономию топлива и для повышения качества обслуживания пассажиров, необходимо проводить регулярные опросы клиентов (особенно в холодное время года) и о результатах этих опросов информировать руководителя транспортного отдела и доводить эту информацию до водителей с последующими выводами.

На основе анализа системы премирования и проведенного анкетирования выявлено, что существующий на сегодня размер заработной платы не отвечает требованиям сотрудников компании отдела продаж, что влияет из показатель текучести кадров в этом отделе, хотя из анкеты видно, что сотрудникам отдела продаж важен не только размер заработной платы, но и дополнительный социальный пакет предоставляемый организацией. (Совершенствование существующего социального пакета будут рассмотрены в разделе 3.2).

В ООО «Трансфор» в отделе продаж на «Доске объявлений для сотрудников» представлена таблица (см. таб. 2.5), из которой можно понять по каким критериям начисляется премия.

Однако узнать по какому параметру сотрудник получил премию из расчётного листа невозможно. Сотрудники не знают принципа расчета итоговой цифры по премиальным показателям.

Разъяснений руководитель отдела продаж не делает или делает только по личной просьбе сотрудника, которая не всегда следует и остается недопонимание в этом вопросе.

То есть в организации используется система материального стимулирования работников, но она не осуществляет ту задачу, которую должна. Премирование работников не мотивирует их работать эффективно [30, с.62].

Работники отдела не знают, какой показатель им необходимо улучшать. Они могут работать над качеством обслуживания по телефону и по электронной почте, а проблема может заключаться в низком объёме продаж. Поэтому работник может затрачивать силы на тот показатель размеры, которого соответствуют нормам

руководства отдела, а на совершенствования другого показателя у него не будет оставаться времени и сил.

Проведя опрос сотрудников отдела, мы узнали, что размер ежемесячной премии имеет у них много нареканий.

Их главной причиной является то, что система премирования является непрозрачной. Так же неясным остается расчёт суммы премии, то есть, как напрямую зависит премия от объема продаж. Наибольшие премии чаще всего выплачиваются одним и тем же сотрудникам, что говорит о субъективности начисления её руководителем.

В самом коллективе сложились дружеские отношения, поэтому они сообщают друг другу свой размер премии. Сотрудники постоянно сравнивают полученные ими премии с премиями своих коллег.

В связи, с чем появляется напряженность и недовольство после каждого начисления заработной платы. Это создает напряженную атмосферу в работе и не стимулирует работников, а наоборот вносит сомнения в справедливости распределения премии руководством отдела.

Существующую в организации систему премирования необходимо совершенствовать. Так же руководителю отдела продаж необходимо разъяснять сотрудникам, над какими именно показателями им надо работать, то есть необходимо больше «прозрачности» в начислении премии и, главное, крайне важно информирование сотрудников о тех показателях, которые повлияли на размер начисленной премии.

Только в таком случае система премирования работников заработает, она повысит мотивацию к труду работников и в свою очередь, повысит объемы продаж услуг организации [48, с.63].

Для повышения эффективности системы премирования работников необходимо внедрения следующих мер:

1) Совершенствование системы премирования за оборот.

При выплате премии за оборот мы считаем, что её не нужно начислять за общий оборот. Его не надо разделять на общий оборот и оборот по продаже дополнительных услуг. Это обусловлено тем, что сотрудники отдела всегда предлагают дополнительные услуги клиентам.

То, что сотрудники всегда должны предлагать дополнительные услуги, прописано в стандартах обслуживания клиентов для сервисных центров Lux Express, выдержка из данного документа представлена в приложении 2. Поэтому от старания сотрудника абсолютно не зависит, купят ли у него дополнительную услугу, это зависит только от удачно подошедшего клиента, которому была нужна данная услуга.

При выплате премии за оборот руководству так же необходимо учитывать вклад сотрудников, которые бронируют билеты на большие группы.

Выручку за выкупленные билеты по таким бронированиям необходимо зачитывать не тем сотрудникам, которые только выдают забронированные билеты клиентам, а тем, кто затратили больше усилий, то есть тому работнику, который вносил данные в бронирование.

2) Совершенствование работы сотрудников на кассовых терминалах.

Существенная доработка необходима системе премирования при работе на кассе. Мы предлагаем установить график очередности работы на кассовых терминалах по номерам касс.

При этом количество смен на 1, 2 или 3 кассе у всех сотрудников должен быть одинаково.

Это снизит напряженность в отделе в связи с тем, что у всех сотрудников будут одинаковые возможности получить премию за оборот. Возможность получения данной премии будет зависеть только от усилий работника.

3) Совершенствование организации работы терминала по организации электронной очереди.

Нуждается в существенной доработке сама организация электронной очереди, которая непосредственно влияет на показатели работы сотрудников отдела.

В кассе находится терминал, в котором клиенты берут номер для электронной очереди. На экране терминала указано несколько параметров для выбора:

1. купить билет;
2. возврат билета;
3. получение информации.

Некоторые клиенты берут сразу несколько номерков. Так же ожидая очереди в кассу дополнительно нажимают «Получение информации», думая, что информация появится на экране.

Терминал не даёт информацию, получить информацию можно только от сотрудника офиса или прочитав информацию в «Уголке потребителя».

Тем самым появляется номерки, которые находятся в листе ожидания, но клиента за ним фактически нет. Эти номерки портят статистику и в итоге сотрудники не получают по этому показателю премию, хотя они могли обслужить за 6 минут всех фактических клиентов.

Мы предлагаем на экране терминала указать только:

«Возьмите, пожалуйста, номер!

«Взять»

Если на экране терминала будет написано только это, то руководство компании будет видеть действительное количество клиентов, а сотрудники отдела смогут получать премию за качество обслуживания клиентов в кассе

4) Совершенствование системы работы с обращениями клиентов и норм ответов на претензии.

В ООО «Трансфор» большое внимание уделяется работе с обращениями клиентов и по своевременным ответам на них, но здесь для усовершенствования работы и большей экономической эффективности необходимо изменить временные показатели, установленные в организации.

Существующую в организации систему премирования необходимо совершенствовать [28, с.62]. Так же руководителю отдела продаж необходимо разъяснять сотрудникам, над какими именно показателями им надо работать, то есть необходимо больше «прозрачности» в начислении премии и, главное, крайне важно информирование сотрудников о тех показателях, которые повлияли на

размер начисленной премии.

В разделе качество необходимо увеличение времени для ответов на претензии клиентов. Законом РФ «О защите прав потребителей» установлено 30 дней для организации на ответ на претензию, однако он может быть изменен в меньшую сторону руководством компании [2, с.61].

На ответ на жалобу клиентам в ООО «Трансфор» установлен срок ответа в 5 дней. Сотрудники отдела не всегда успевают ответить клиентам в течение данного срока. Это может быть обусловлено объективными причинами, к ним относятся:

1) Информации по жалобе узнают от руководителя необходимого подразделения, эти сотрудники могут находиться в других офисах, находящихся в другой стране. Поэтому не всегда получается с ними оперативно связаться.

Но даже после получения ими информации о запросе информации они не всегда могут оперативно ответить, так как помимо жалоб у них есть и другая работа, которая может быть неотложной.

2) На ответ на жалобу дается 5 дней, эти дни могут попасть на выходные, в которые не работают руководители подразделений. Особенно это важно, когда выходные дни длятся более 2 дней.

3) Некоторые жалобы поступают на определенных сотрудников, или только эти сотрудники могли видеть ситуацию, повлекшую за собой написание жалобы клиентов.

Эти сотрудники могут быть в отпуске или быть выходными в эти дни и не успеть написать служебную записку с разъяснениями данной ситуации.

Так же в соответствии с процедурами по обслуживанию клиентов, даже получив информацию по телефону от сотрудника, работники, отвечающие на жалобу не могут на неё ответить, не приложив к письму документов подтверждающие их слова, к этим документам так же относятся и служебные записки.

4) В связи с этими причинами сотрудники отдела не смогут дать ответ на жалобу клиенту в течение 5 дней. Поэтому мы считаем, что срок ответа на жалобу должен быть увеличен до 14 дней.

Выбор срока в 14 дней обусловлен тем, что сотрудники компании, отвечая на жалобу, устанавливают этот срок для клиентов [67, с.64].

5) Введение в практику работы отдела продаж ежемесячной рассылки руководителем отдела писем сотрудникам с расшифровкой статей премирования.

Для снижения напряженности в коллективе из-за непрозрачности принципов начисления премии необходимо помимо выдачи сотрудникам расчетных листов от бухгалтерии, внедрить рассылку от руководителя отдела писем с разъяснениями сумм за каждый показатель, по которому была начислена премия, что позволит сразу снять ряд возникающих вопросов, и повысит мотивацию персонала.

Наши предложения мы внесли в действующую систему премирования работников отдела продаж, это наглядно изображено в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Измененная система премирования отдела продаж

Показатель	Доля премиального фонда	Индивидуально/командно
1. Оборот за 1 рабочий час	Выплачивается 40% от премиального фонда	Средний показатель за час в зависимости от отработанного времени, рассчитывается индивидуально
2. Качество	Выплачивается 50% от премиального фонда	На отдел в зависимости от отработанного времени
3. Оценка руководителя	Выплачивается 10% от премиального фонда	Индивидуально
Показатель		Цель
1. Оборот за 1 рабочий час		Выше среднего по отделу
2. Качество		
2.1. Доля рабочих операций в соответствии со стандартами обслуживания		50%
2.1.1. качество ответов на телефонные звонки		94%
2.1.2. качество ответов на электронные письма		94%
2.2. Время ожидания		50%
2.2.1. доля звонков, на которые был дан ответ в течение первых 30 секунд		80%
2.2.2. доля клиентов, ожидающих не более 6 минут в кассе		90%
2.2.3. среднее время ответов на электронные письма		2 часа
2.2.4. среднее время ответов на претензии		14 дней

На основании исследований, проводимых на предприятии, можно сделать вывод, что возможность влиять на получение премии, повышает производительность труда на 4%. Ранее сотрудники не могли повлиять на получение премии за оборот по дополнительным услугам, так как это зависело только от «везения» - случайная величина. Однако общий оборот зависит от стараний сотрудников.

Произведём расчёт производительности труда от показателя от 2017:

$$1849 * 4\% = 1923 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем рост выручки, с учётом повышения производительности труда:

$$1923 * 62 \text{ чел.} = 119226 \text{ тыс. руб.}$$

$$119226 \text{ тыс. руб.} - 114657 \text{ тыс. руб.} = 4569 \text{ тыс. руб.}$$

На основе произведённых расчётов выявлен ожидаемый рост выручки на 4569 тыс. руб. Это говорит об эффективности внедрения данного предложения.

Таким образом, изменения в премиальной системе отдела продаж и совершенствования работы, предложенные нами, повлекут повышение объема продаж, повысят качество обслуживания клиентов организации. Так же система материального стимулирование сотрудников отдела повысит их мотивацию труда, снизит напряженность в коллективе, что положительно отразится на экономических показателях организации.

### 3.2 Совершенствование мотивации труда сотрудников

Проведенный опрос сотрудников в ООО «Трансфор» показал, что необходимо улучшить не только систему премирования в отделе продаж, но и необходимо повышать мотивацию к труду сотрудников отдела.

Так же как и система премирования работников, так вся система мотивации труда есть в организации, но она работает не эффективно. Поэтому её необходимо усовершенствовать.

Усовершенствование экономического метода управления мотивацией сотрудников нами было представлено в предыдущем параграфе. Здесь же рассмотрим меры по повышению психологических аспектов мотивации персонала и повышению эффективности его работы.

Руководство ООО «Трансфор» стремится к эффективному использованию социально - психологических методов управления мотивацией сотрудников. Они стараются развивать у работников чувство причастности к предприятию, поэтому введены стандарты обслуживания клиентов, используются логотип компании в представительстве организации, работники обеспечиваются фирменной одеждой с логотипом компании, организуются корпоративные праздники и совместный тимбилдинг. В организации четко выполняют все социальные гарантии согласно законодательству РФ - предоставляют очередные ежегодные, учебные отпуска и оплачивают больничные листы.

Но для эффективной работы сотрудникам компании необходимо оптимальное соотношение норм работы и отдыха [51, с.64]. Отдых мотивирует сотрудника на повышение экономических показателей работы организации, но руководители в ООО «Трансфор» не уделяют должного внимания этому вопросу.

В связи со спецификой работы и более интенсивными перевозками автобусами компании в летний период, сотрудникам не предоставляется даже часть отпуска в летний период, что негативно сказывается на мотивации сотрудников.

Так же график работы создается в зависимости от загруженности в определенные дни недели. Некоторые сотрудники работают по выматывающим силы графику, например 3 рабочих дня по 12 часов, 1 выходной, 2 рабочих дня по 12 часов и т.п. Такой режим работы обусловлен тем, что руководители, стремясь обеспечить большие показатели производительности труда, снизили количество сотрудников до минимума. Действующим сотрудникам приходится много работать, особенно, когда уходит в отпуск хотя бы один сотрудник. Именно из-за таких больших нагрузок (больше в летний период) наблюдается рост текучести кадров особенно в отделе продаж

К выходным дням сотрудников, руководители относятся без должного внимания. В выходные дни обязательны посещения собраний, экскурсий и праздников.

В ООО «Трансфор» предоставляют учебные отпуска. Однако работникам настоятельно рекомендуют совмещать учебный отпуск с работой (или очередным ежегодным отпуском), провоцируя напряжённость в коллективе. Если же

сотрудник уходит в такой отпуск, то другие работники отдела не могут идти в очередные ежегодные отпуска, т.к. перераспределяется работа так, что если он уйдёт в отпуск, то остальным придется работать больше своих возможностей. Этим нагнетается напряженность в коллективе и создается негативное отношение к учащимся.

Мы предлагаем изменить график работы строго на два через два дня, предоставлять хотя бы две недели каждому сотруднику летом, устраивать собрания в рабочие часы (выходным в день собрания сотрудникам выдавать распечатку с перечнем решаемых вопросов и их решением на собрании коллектива). В итоге работники смогут нормально отдохнуть, для того, чтобы работать с полной отдачей. Это повысит их производительность труда, а это в свою очередь будет повышать экономические показатели организации. Для сравнения мы предлагаем графики до и после внесения изменения, они представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Изменение графика работы отдела

Помимо того, что сотрудники устают при фактическом графике работы, это ещё и является прямым нарушением ТК РФ. Сотрудники должны работать 40 часов в неделю. Однако возможно установить суммированный учет рабочего времени с учетным периодом 1 год, но рабочие дни не должны превышать в год 1970 часов.

Проведём расчёт за год работы одного из сотрудников:

Январь +февраль +март +апрель +май +июнь +июль +сентябрь +октябрь +ноябрь +декабрь = 204+192+204+216+12+216+204+192+204+192+214+36= 2086 часов

$$2086-1970=116 \text{ часов}$$

Получается, что каждый сотрудник за год перерабатывает до 120 часов. Работа сверх нормального числа рабочих часов за данный учетный период оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, а за все остальные часы - не менее чем в двойном (ст. 152ТК РФ [61, с.61]). При этом максимально возможная продолжительность сверхурочной работы должна



составлять не более 120 часов в год (часть шестая ст.99 ТК РФ) [61, с.61].

Основываясь на расчётах, можно сказать, что при соблюдении компании норм по режиму труда и отдыха, возможно, утверждать, что такой график работы сотрудников не только повысит их производительность, но сэкономит денежные средства компании по выплате сверхурочных, которые составляют за год на каждого работника до 20000 рублей.

Основываясь на данных исследований режима труда и отдыха можно сделать вывод, что жёсткое соблюдения графика работы приводит к повышению мотивации и повышает производительность труда на 4%.

Мы предлагаем для снижения напряженности в коллективе, уровнять их возможности в получении премии за оборот.

На графике фиолетовым цветом мы предлагаем отмечать сотрудника, который будет работать на кассе №1. Количество смен на кассе у каждого сотрудника примерно одинаковое.

Руководители отделов уделяют внимание новым направлениям в мотивации сотрудников - организуют совместный тимбилдинг, но он устраивается в Эстонии, поэтому его делают двухдневным. Однако не каждый сотрудник хочет/может ехать 8 часов на автобусе.

Так как тимбилдинг занимает два дня, то имеется необходимость провести ночь в отеле. Отель сотрудникам участвующим в тимбилдинге необходимо оплачивать самостоятельно. Это является причиной, того что сотрудники с неохотой едут на тимбилдинг, сам тимбилдинг ведёт не к объединению и созданию чувства команды в коллективе чему должен служить, а к поездке на природу «группы товарищей» с соответствующим времяпровождением.

Мы предлагаем устраивать тимбилдинг в пригородах Санкт-Петербурга или в Ленинградской области. Сотрудникам не придётся долго ехать до места его проведения и отпадет необходимость в оплаты проживания в отеле (что многим не приемлемо или с финансовой точки зрения или по семейным обстоятельствам). Данное изменение повысит количество желающих и посещаемость мероприятия. Сам тимбилдинг необходимо проводить именно в виде тренингов, а не превращать в «выезд на природу» с распитием в том числе и горячительных напитков. Только такой тимбилдинг будет полезен для сотрудников и для всей организации в целом.

Для сравнения рассмотрим пример проведения тимбилдинга в Эстонии в п. Мустла (где его проводят на сегодняшний день) и в п. Токсово Ленинградской области (место проведения предлагаемое нами).

Существующий вариант: до г.Таллина в Эстонии сотрудники, участвующие в тимбилдинге доезжают рейсовыми автобусами компании Евролайнс по бесплатному билету [70, с.65].

Далее пересаживаются на другой автобус компании и пребывают в п.Мустла, где целый день проводится мероприятие. Ночь сотрудники проводят в отеле (оплата его производится самими сотрудниками). Утром всех доставляют на автобусе в Таллинн, после на рейсовом автобусе компании сотрудники пребывают в Санкт-Петербург.

Предлагаемый вариант: на автобусе компании сотрудники пребывают в п.Токсово Ленинградской области, где целый день проводится мероприятие, вечером автобус компании доставляет сотрудников в Санкт- Петербург

Далее прилагаем расчет транспортных затрат ЗАО «Евролайнс» на доставку сотрудников к месту проведения тимбилдинга, расчёты сведём в таблицу 3.2. Расход топлива рассчитан по норме на 100 км 30 л.

Из таблицы видно, что прямые расходы компании на доставку сотрудников к мероприятию в Эстонии составляют 2678,013 р., а в России в Ленинградской области 914,16р., то есть разница составит 1763,85 р..Эта сумма является прямой экономией расходов компании на транспортные расходы.

Таблица 3.2 - Тимбилдинг

Место проведения	Расстояние	Расход топлива	Стоимость топлива Евро 5 В Эстонии: 1 евро 1, 175 на 29 мая 2017 1 евро = 68,44 В России: 29,3 р опт поставка
п. Муस्ता Эстония	от Таллинна до места проведения 65км+65 км= 130 км	39 л	45,825евро 2678,013р
п.Токсово Россия	от Санкт-Петербурга до места проведения 52 км+ 52 км=104 км	31,2л	914,16р

Кроме того мы предлагаем после проведения командной игры (тимбилдинга), не организовывать обед - пикник на природе с «горячительными» напитками (как сейчас организуется это мероприятие в Эстонии), а закупить соки (что будет намного дешевле), а на сэкономленные средства провести дополнительно тренинг - семинар. Расчёты приведем в таблице 3.3.

Из таблицы следует, что прямая экономия составит 5400р.

Компания широко использует логотип компании. Среди клиентов компании широко проводят конкурсы, в результате которых они могут выиграть сувенирную продукцию с эмблемой компании, но, к сожалению, в этих розыгрышах не имеют права участвовать сотрудники компании, вследствие чего для них является невозможным получение такой фирменной сувенирной продукции с логотипом компании.

Таблица 3.3 - Расходы на дополнение к тимбилдингу

Количество участников	Стоимость 1л алкогольной продукции	Сумма затрат	Стоимость 1л соков	Сумма затрат (по 2л соков на участника)	Экономия
30	300р	9000р	60р	3600р	5400р

При этом на Новый год компания дарит сотрудникам подарки не связанные с

компанией. Мы считаем, что для увеличения чувства причастности к организации сотрудникам нужно дарить именно подарки с логотипом компании. Это увеличит «корпоративный дух» и устранил у сотрудников чувство неудовлетворенности от невозможности иметь фирменную сувенирную продукцию.

Стоимость чайника (подарка сотрудникам от компании) без логотипа составляет 1000 руб., эти чайники руководство дарило сотрудникам, покупая их в ближайшем магазине. Стоимость флэш-карты с логотипом составляет 1000 руб. (с учётом предоставления оптовых скидок), они уже заказаны и были оплачены ранее для проведения лотерей для клиентов. Стоимость подарка будет одинакова, но подарок с логотипом будет вызывать у сотрудника чувство причастности к компании. Данное мероприятие повысит мотивацию к труду сотрудников.

И всё же система мотивации в организации ограничена принципами оплаты труда и политикой материальных и нематериальных поощрений, но для поддержания рабочего энтузиазма сотрудников большую роль играет внутренний настрой и удовлетворенность. Потеря внутренней мотивации сразу отражается на финансовых показателях, как сотрудника, так и организации в целом, а так же на моральном климате в коллективе.

Демотивация - это процесс, обратный мотивации, представляющий собой обратный процесс к достижению целей и накопление этих факторов ведет за собой уход сотрудника с работы, влияет на показатели текучести кадров и моральный климат в коллективе. Наиболее распространенные причины увольнения сотрудников вследствие демотивации это:

- 1) -плохие взаимоотношения в коллективе среди сотрудников и с руководством (в нашем случае это негативное отношение к учащимся сотрудникам);
- 2) низкие возможности карьерного и профессионального роста и изменения в статусе сотрудника (в нашем случае этого мотива практически нет в организации);
- 3) игнорирование со стороны руководителя идей и инициатив сотрудника;
- 4) отсутствие чувства причастности к работе организации, «корпоративный дух»;
- 5) неиспользование руководством каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит в себе [19, с.61].

На основе проведенного нами анкетирования и анализа результатов выявлено много причин текучести кадров (особенно в отделе продаж), которые отрицательно влияют на рабочий настрой сотрудников и влекут за собой как следствие, увольнение сотрудников

Причины увольнения сотрудников вследствие демотивации:

- 1) низкий корпоративная культура организации и как следствие, нет чувства команды;
- 2) невозможность профессионального роста и игнорирование со стороны руководства идей и инициатив сотрудников;

Всё, что предложено нами по усовершенствованию систем мотивации и устранению причин демотивации персонала ООО «Трансфор» сведено в таблицу

### 3.4.

Помимо общих принципов совершенствования системы мотивации сотрудников отдела продаж нами на основе проведенного анкетирования выявлены преобладающие типы мотивации сотрудников данного отдела.

Анкетирование в рассматриваемом отделе показало, что в отделе продаж преобладают типы мотивации «патриотичный» и «нечистолобивый» (см. таблицу 9). Из этого следует, что стимулирование сотрудников должно базироваться на использовании таких форм мотивации как: «негативных», «натуральных», «моральных», «заботе о работниках» и «участии работников в управлении организацией».

Таблица 3.4 - Совершенствование системы мотивации сотрудников отдела продаж

Проблема	Решение
1) Выматывающий график работы	График работы два через два
2) Отсутствие ежегодного очередного отпуска летом	Предоставление каждому сотруднику две недели отпуска в летний период
3) Собрания, которые проводят в выходные дни сотрудников	Выходным в день собрания сотрудникам выдавать распечатку с перечнем решаемых вопросов и их решением на собрании коллектива
4) Неудобное расположение места для тимбилдинга	Тимбилдинг проводить в пригородах Санкт-Петербурга или в Ленинградской области.
5) Содержание тимбилдинга	Проводить его в виде тренингов.
6) Низкий уровень чувства причастности к организации	Подарки сотрудникам сувенирной продукции с логотипом компании.

Для повышения производительности труда нужно использовать и «негативные» формы мотивации (что иногда бывает даже более действенно, чем иные методы). В организации имеются сотрудники, которые систематически опаздывают на работу - опоздания не большие не более 10 минут, но это отрицательно сказывается на работе и негативно влияет на моральный климат в коллективе и особенно на дисциплинированных сотрудников отдела продаж. Мы предлагаем каждый день встречать такого «регулярно опаздывающего» сотрудника с табличкой, на которой будет указано сколько раз за текущей месяц он опоздал. Это создаст у этого сотрудника дискомфорт и ему будет неприятно быть в центре внимания из-за опоздания.

Помимо «негативных» форм мотивации в отделе нужно использовать и «моральные». Мы предлагаем на каждом ежемесячном собрании вручать награду лучшим сотрудникам по достигнутым показателям. Показатели должны быть такие же, как и в системе премирования. Это важно, так как не всем сотрудникам важно получить дополнительные денежные средства, а важно публичное признание его хорошей работы.

Так же мы предлагаем в конце каждого собрания давать каждому сотруднику высказать свои предложения по улучшению работы организации, это позволит сотрудникам почувствовать, что их мнение важно и, что они участвуют в управлении организацией.

Необходимо так же внедрения в организации практики повышения квалификации сотрудников, лучше это делать на базе головной организации в Таллине.

Это позволит обмениваться опытом работы сотрудников разных филиалов компании и внедрять в практику работы их передовые разработки. Кроме повышения квалификации и обмена опытом работы (проведения среди сотрудников «круглых столов» и семинаров) эта форма может служить дополнительным поощрением лучших сотрудников отдела продаж и стать бонусом сотрудникам, добившимся высших показателей по системе премирования.

Организация заботится о своих работниках. В офисе, возможно, хранить и разогревать обед, так же обустроена комната отдыха. Этими возможностями ежедневно пользуются сотрудники. Хотя дополнительный «Социальный пакет» в организации развит слабо.

Социальный пакет - это вознаграждение за труд, получаемый сотрудником помимо заработной платы.

Каждое предприятие заинтересовано в том, что бы удержать стабильно работающих эффективных сотрудников, но работодатель не может бесконечно увеличивать зарплату, и вот здесь в дело вступает дополнительный социальный пакет, который можно расширить для определенных сотрудников, наполнить новым содержанием и тем самым стимулировать повышение производительности труда и оптимизировать затраты по управлению персоналом. Это дополнительный стимул воздействия на работника со стороны руководства предприятия.

Социальный пакет это не современное изобретение - ведь еще во времена СССР сотрудники предприятий широко его использовали.

Работники предприятий бесплатно обедали в столовых, их дети отдыхали в пионерских лагерях, они сами пользовались льготными или бесплатными для работников путевками в санатории, дома отдыха, занимались в спортивных секциях, предприятия строили жилье для своих сотрудников, отправляли на учебу и повышение квалификации.

На сегодняшний день чаще всего дополнительный социальный пакет это:

1. предоставление путевок в санатории;
2. организация отдыха сотрудников (в том числе корпоративных праздников);
3. подарки детям сотрудников к 1 сентября и к Новому году;
4. оплата лечения (ДМС);
5. выделение беспроцентных кредитов сотрудникам для покупки бытовой техники, автомобиля, жилья;
6. бесплатные обеды на предприятии;
7. возможность приобретения продукции фирмы со скидкой [10, с.61].

Как правило, социальный пакет является нефинансовой частью вознаграждения за труд и может носить индивидуальный характер (по определенной должности или по отделу).

В ООО «Трансфор» из всего перечня возможных дополнительных льгот сотрудникам применяется только возможность хранения и разогрева обеда и обустроенная комната отдыха.

Именно эти льготы и отражены в анкете под названием «забота о работниках» формах мотивации. Но мы считаем, что возможности дополнительного социального пакета для мотивации сотрудников используются недостаточно. Конечно в сегодняшних сложных экономических условиях ООО «Трансфор» не может широко использовать его в практике работы, но что - либо из вышеприведенного списка возможно использовать.

Например, можно предоставлять сотрудникам льготные кредиты. Возможность получения такого кредита делает коллектив более стабильным и повышает степень доверия к работодателю со стороны работника [6, с.61].

Работодатель же в свою очередь может использовать возможность выделения кредита как поощрение и стимулирования лучших сотрудников предприятия.

«Натуральные» формы мотивации уже используются организацией и являются действенными. Для работников важно использовать услуги компании бесплатно для себя и своих родственников.

Более детально изучить систему мотивации сотрудников организации нам позволило анкетирование, проведенное по разработанной нами форме. Именно оно позволило выявить те формы мотивации, на которые необходимо обратить более пристальное внимание.

В сложных экономических условиях современности, когда организация не может изыскать возможность увеличения заработной платы, особую роль приобретает расширение нематериальных форм мотивации и ведь именно эти формы, как оказалось в процессе анкетирования, находят отклик у сотрудников данной организации.

Все наши предложения по совершенствованию мотивации сотрудников ООО «Трансфор» в зависимости от форм мотивации мы привели в сводной таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Мотивация сотрудников в зависимости от форм мотивации

Формы мотивации	Пути мотивации
Негативные	Публичное объявление о неподобающем поведении.
Моральные	Публичное признание сотрудника.
Натуральные	Не требует изменения.
Забота о работниках	Предоставление кредитов сотрудникам.
Участие работников в управлении	В конце собрания руководитель отдела должна давать возможность каждому сотруднику высказаться.

Таким образом, изменения мотивационной системы отдела, предложенные нами, повлекут повышение объема продаж, повысят качество обслуживания клиентов организации, а так же устранят причины демотивации сотрудников и сделают коллектив более сплоченным, дружным и повысят моральный и корпоративный дух организации. Повышение мотивации к труду у сотрудников

отдела должно положительно отразиться на экономических показателях организации в целом хотя это не повлечет за собой дополнительных материальных затрат

### **3.3. Пути внедрения проектных предложений и их экономический эффект в практике работы ООО «Трансфор»**

В результате проведенного исследования практики работы ООО «Трансфор», анкетирования сотрудников выявлена необходимость осуществления ряда мероприятий по совершенствованию системы премирования и мотивации к труду сотрудников в организации.

На основе изучения теоретических и практических аспектов в данной организации системы оплаты труда, премирования и мотивации сотрудников отмечены направления, по которым возможно совершенствование работы и повышения экономической эффективности от деятельности сотрудников и их производительности труда без увеличения штата, что особенно важно в современных экономических условиях.

Основная задача системы премирования - построение прямой взаимосвязи затрат труда работника и материальной оценки его труда.

Принципы построения системы премирования основаны на убеждении работников в том, что в организации существует четкая связь между деятельностью сотрудника и его результатами и вознаграждениями, которые он может получить, с помощью, которых у него есть возможность удовлетворить свои потребности.

Чаще всего премирование понимается, как выплата работнику денежных средств сверх окладной части в целях поощрения достигнутых результатов, выполненной деятельности и стимулирования в дальнейшем сотрудника.

Цель премирования - это достижение интересов сотрудников и руководства организации в достижении высоких результатов производственно-хозяйственной деятельности компании в целом и вознаграждение труда каждого отдела и отдельных работника.

На основе всестороннего изучения работы ООО «Трансфор» мы пришли к выводу, что больше в совершенствовании системы премирования и мотивации нуждаются сотрудники отдела продаж.

В транспортном отделе на сегодняшний день сложилась лучшая обстановка, о чем и говорят показатели по текучести кадров.

За последние годы там наблюдается положительная динамика к снижению этого показателя [13, с.61].

Там система премирования и мотивации работает эффективно, единственное, что нуждается в контроле со стороны руководства транспортного отдела - это контроль за водителями по экономии топлива в части не предоставления ряда услуг пассажирам из-за выключенных на остановках двигателей автобусов и как следствие этого не работающие системы автобусов предоставляющие дополнительные услуги пассажирам (WI-FI, розетки 220W и кофе-машина).

1) Для устранения этого дисбаланса необходимо проводить регулярные

опросы пассажиров и доводить результаты до руководства отдела для принятия мер.

Большее внимание будет уделено путям совершенствования работы именно отдела продаж, хотя некоторые вопросы особенно мотивации персонала являются общими для всех отделов организации.

2) Совершенствование системы премирования и придании ей большей прозрачности и информированности сотрудников о принципах начисления премии в отделе продаж.

На основе разработанной таблицы премиальных выплат руководство отдела продаж начисляет ежемесячно коэффициент, но не доводит до сотрудников из каких показателей он состоит. Необходима расшифровка этого показателя.

3) Усовершенствование системы премирования за оборот без дифференцирования премии за продажи по общему обороту и за продажи дополнительных услуг, с учетом оформления бронирования билетов сотрудником и затрат его труда. То есть необходим более целевой учет индивидуального вклада каждого сотрудника.

4) Упорядочение работы специалистов по работе с клиентами на кассовых терминалах с установкой очередности с целью предоставления равных условий сотрудникам.

Это поставит сотрудников в равные условия, но для этого руководству отдела необходимо разработать график очередности работы сотрудников в кассах №1, №2 и №3

5) Перестроить работу терминалов по организации электронной очереди, что наведет порядок в очереди и устранил путаницу в выборе нужного действия.

Это положительно скажется и на движении очереди и на выявлении истинно верного количества обслуженных специалистом клиентов.

6) В существенной доработке нуждается претензионная работа с жалобами и обращениями клиентов.

Для качественного ответа на запрос необходимо увеличить установленное в организацию время ответа с 5 до 14 дней, как это и установлено при ответе на жалобу клиенту и не противоречит «Закону о защите прав потребителей».

7) Необходимо уделить большее внимание соблюдения сотрудниками режима работы и отдыха.

В этом вопросе в организации сложилась очень непростая ситуация. Руководству надо пересмотреть свою политику по предоставлению ежегодных отпусков и изыскать возможность часть отпуска давать отгулять работникам летом, а не только предоставлять его в межсезонье (это касается сотрудников всех отделов организации).

В отделе продаж необходимо четко соблюдать график 2 через 2 для устранения больших нагрузок.

При организации собраний коллектива не требовать от сотрудников, находящихся на выходном дне, обязательного присутствия на собрании, а делать для них распечатку решений собрания с перечнем всех вопросов.

8) Проводить тимбилдинг на территории РФ, для устранения необходимости



сотрудникам оплачивать пребывания ночи в отеле при выезде на тимбилдинг в Эстонию (по месту размещения головного офиса организации).

9) Повышение у сотрудников уровня сопричастности к организации.

Для этого необходимо:

1) дарить сотрудникам фирменные сувениры с логотипом компании;  
2) проводить курсы повышения квалификации для рядовых сотрудников в головном офисе в Таллинне с целью обмена опытом и консолидации всего коллектива.

10) Разработать более расширенный, но в то же время дифференцированный дополнительный социальный пакет для всех сотрудников и транспортного отдела и отдела продаж.

Для этого надо внедрить в практику организации для лучшей мотивации сотрудников:

1) предоставление льготных кредитов;  
2) повышение квалификации сотрудников в головном офисе в Таллинне с оплатой проживания в гостинице (для лучших работников как элемент нематериального поощрения).

Выше разработанные меры и предложенные к внедрению мероприятия по улучшению работы с персоналом в организации устранят возникшие причины и будут способствовать повышению экономических показателей [16, с.61].

Использование рекомендаций наших проектных предложений повысит объем продаж услуг организации без увеличения штата сотрудников данного отдела. Задействовав внутренние резервы можно добиться экономического эффекта для организации в ближайшее время.

Смета затрат по каждому из предложенных нами мероприятий представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Смета затрат на мероприятия

Мероприятие	Затраты	Доход/ Эффект
Опросы пассажиров о работе водителей	0 рублей.	Получение действительной информации руководством отдела и возможность повышения качества обслуживания клиентов.
Совершенствование системы премирования отдела продаж и придания ей большей прозрачности	Повешение расходов на премирование сотрудников на 744 тыс. руб.	Повышение выручки на 4569 тыс. руб.
График очередности работы сотрудников в кассах №1, №2 и №3	0 рублей.	Повышение мотивации к труду сотрудников.
Изменения работы терминала в кассе	0 рублей	Положительно скажется и на движении очереди и на выявлении истинно верного количества обслуженных специалистом клиентов.

Продолжение таблицы 3.6

Мероприятие	Затраты	Доход/ Эффект
Изменение графика работ	0 руб.	140 тыс.руб. в год экономия средств за переработку сотрудников
Тимбилдинг	914,16 руб. – топливо 3600 руб.- оплата соков	1763,85 руб. – разница в оплате топлива 5400 руб. – разница в оплате пикника
Подарки сотрудникам	7000 -7000=0 руб.	Повышение причастности к компании сотрудников

Из таблицы 3.6 видно, что наши предложения принесут предприятию экономию денежных средств и повысит мотивация к труду сотрудников.

Нами исследованы и причины неудовлетворенности сотрудниками и причины увольнения с работы в следствии демотивации. Выше разработанные меры и предложенные к внедрению мероприятия по улучшению работы с персоналом в организации устранят возникшие причины и будут способствовать повышению экономических показателей ООО «Трансфор».

Проведем анализ заработной платы и производительности труда, которые последуют после внедрения проектных предложений. Сделали вывод, что производительность труда должна повысится на 4% за счёт изменения мотивации к труду сотрудников предприятия.

Таблица 3.7 - Анализ заработной платы и производительности труда

Показатели	Отчётный год 2017г	План	отклонение	
			абсолютно е	%
1. Выручка, тыс. руб.	114657	119226	+4569	4
2. Фонд заработной платы, тыс. руб.	21576	22320	+744	3,5
3. Численность работников	62	62	0	0
4. Производительность труда	1849	1923	+74	4
5. Средняя заработная плата 1 работающего, тыс. руб./мес.	29	30	+1	3,5

Данная таблица показывает, что фонд оплаты заработной платы должен увеличился на 744 тыс.руб. или на 3,5%.

В ходе проведенного исследования необходимо установить соотношение между темпами роста средней заработной платы работников и производительности труда. Для эффективной деятельности предприятия необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если данный принцип не соблюдается, то происходит, перерасход фонда заработной платы, повышается себестоимость услуг и снижается сумма прибыли [14, с.61].

$$I_{сзп} = \frac{СЗП^{план}}{СЗП^{отч}} = \frac{30}{29} = 1,034 \quad (13)$$

$$I_{пт} = \frac{1923}{1849} = 1,04 \quad (14)$$

$$K_o = \frac{1,04}{1,034} = 100,6\% \quad (15)$$

После внедрения проектных предложений темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста оплаты труда. Коэффициент опережения составит 0.6% .

Для определения суммы экономии заработной платы в связи с изменениями соотношения между темпами роста производительности труда и его оплаты используем формулу:

$$\Xi = \Phi ЗП^{отч} * \frac{I_{сзп} - I_{пт}}{I_{сзп}} = 22320 * \frac{1,04 - 1,034}{1,04} = 128 \text{ тыс. руб.} \quad (16)$$

Более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с оплатой труда будут способствовать экономии фонда заработной платы в размере 128 тыс. руб.

Итогом проделанной работы по внедрению проектных предложений станет снижение себестоимости услуг и повышение суммы прибыли организации, что будет способствовать экономическому эффекту работы ООО «Трансфор».

**Выводы по главе.** На основе проведенного анализа работы и сложившейся системы премирования и мотивации сотрудников ООО «Трансфор» можно сделать вывод о том, что руководству организации необходимо в ближайшее время заняться реформированием этих систем в отделе продаж. Анкетирование сотрудников этого отдела показало, что в этом направлении здесь имеются резервы не используемые руководством. Использование рекомендаций наших проектных предложений повысит объем продаж услуг организации без увеличения штата сотрудников данного отдела. Задействовав внутренние резервы можно добиться экономического эффекта для организации в ближайшее время.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное общество характеризуют активные коммуникационные процессы и ведущая роль в них принадлежит пассажирскому автомобильному транспорту. Особенно это ярко выражено в Российской Федерации с ее необозримыми просторами. Ведь для современной России значение этого вида транспорта огромно. Велика роль его роль и в межгосударственной коммуникации. Поэтому выбранная нами тема для исследования и анализа является актуальной на сегодняшний день.

Выпускная квалификационная работа написана на основе анализа и всестороннего изучения сложившейся практики работы пассажирского автобусного предприятия ООО «Трансфор», которое осуществляет автобусные международные перевозки, то есть в деятельности этого предприятия ярко выражена коммуникативная функция и от его работы зависит не только эффективность его деятельности, но и межгосударственные связи.

В результате проделанной работы изучены теоретические и практические аспекты работы организации, подвергнуты анализу системы мотивации и оплаты труда сотрудников всех отделов ООО «Трансфор» и разработан ряд мер по улучшению и совершенствованию работы в этом направлении.

Особое внимание было уделено анализу и выработке комплекса мер и путей по совершенствованию работы и мотивации сотрудников отдела продаж. На основе проведенного исследования оказалось, что именно работа этого отдела нуждается в кардинальной реформации. От эффективности работы сотрудников отдела продаж напрямую зависит объем продаж услуг компании и эффективность работы всей организации. Хотя руководство организации не уделяет этой работе должного внимания.

В данной работе предложены пути внедрения разработанных проектных предложений и просчитан экономический эффект от их применения в практике работы ООО «Трансфор». Положительные последствия от внедрения предложенных мер развития систем мотивации и премирования сотрудников должны сказаться в течение уже первого года и далее на многие годы вперед.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агешкина, Н.А. Оплата труда, больничные, пособия и иные выплаты: порядок расчета и получения: практическое пособие / Н.А. Агешкина – М.: МФПУ Синергия, 2012. – 192 с.
2. Ануфриева, И. Ю. Управление персоналом: кадровые стратегия и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирование труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом: практикум / И. Ю. Ануфриева / Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2014. – 97 с.
3. Бадмаев, А. Компенсационный пакет: мотивация и развитие сотрудников / А. Бадмаев // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 2. – С. 60–65.
4. Басенко, В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений / В.П. Басенко – М.: Инфра-М, 2012. – 385 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: практикум 2-е издание / Т.Ю. Базаров – М.: Юнити-Дана, 2012. – 359 с.
6. Барышникова, Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра / Е. Барышникова – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
7. Баткаева, И.А. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие / И.А. Баткаева – М.: Проспект, 2015. – 57 с.
8. Бевзюк, Е.А. Регламентация и нормирование труда: Учебное пособие для бакалавров / Е.А. Бевзюк, С.В. Попов – М.: Дашков и К, 2015. – 212 с.
9. Беляев, А.Н. Организация и оплата труда отдельных категорий работников: руководителей, бухгалтеров, водителей, строителей / А.Н. Беляев – М.: ДиС, 2009. – 176 с.
10. Борисова, В.В. Теория организации / В.В. Борисова – М.: Омега-Л, 2014. – 308 с.
11. Бухалков, М.И. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / М.И. Бухалков – М.: ИЦ РИОР, 2013. – 137 с.
12. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда: Учебное пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.
13. Васильева, Н.А. ВПС: Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / Н.А. Васильева – М.: Приор, 2005. – 160 с.
14. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина – М.: Юнити-Дана, 2012. – 156 с.
15. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика.: учебник / Е.Н. Ветлужник – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 298 с.
16. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда 3-е издание / А. Володин – Банковские технологии, 2011. – 416 с.
17. Габуева, Л.А. Оплата труда персонала медицинских организаций: эффективный контракт: Учебно-методич. пособие / Л.А. Габуева, Э.В. Зимина – М.: Проспект, 2015. – 296 с.
18. Гейц, И.В. Учет и оплата труда работников государственных и муниципальных учреждений: актуальные вопросы. Применение "1С: Зарплата и кадры бюджетного учреждения 8": Учебные материалы "1С: Бухгалтерский и

налоговый консалтинг" / И.В. Гейц, Е.А. Кадыш – М.: 1С-Паблишинг, 2012. – 443 с.

19. Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Горелов – Люберцы: Юрайт, 2016. – 412 с.

20. Дарченко, Н.Д. Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте, тема номера премирование, статья Направления совершенствования системы премирования водителей автотранспортного предприятия: периодический журнал / Н.Д. Дарченко – Донбасская государственная машиностроительная академия, г. Краматорск, 09.2013. – С. 23–25.

21. Дафт, Р. Менеджмент: МВА учебник 10-е издание / Р. Дафт – СПб: Питер, 2013. – 278 с.

22. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации / А.П. Добровинский – ТПУ, 2011. – 416 с.

23. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 378 с.

24. Зяблицкая, Н.В. Методические подходы к оценке адаптационного потенциала предприятия // Современные исследования социальных проблем: электронный научный журнал. Красноярск: Научно-инновационный центр.2012.№1(09). Шифр информрегистра: 0421200132/0017.Зяблицкая, Н.В. Основные характеристики процесса адаптации предприятий к современным условиям, 2011.

25. Иванова, С.В. 50 советов по нематериальной мотивации / С.В. Иванова. – М.:Альпина Паблишер, 2012. – 236 с.

26. Ивановская, Л.В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала / Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов – Изд.:Прспект-Москва, 2013. – 461 с.

27. Ивасенко, А.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова и др. – М.: КноРус, 2012. 320 с.

28. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова – Изд.:Прспект-Москва, 2013. – 212 с.

29. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации: учебник 4-е издание / А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2010. – 365 с.

30. Комаров, Е.И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего": учеб. пособие / Е.И. Комаров – М.:РИОР : ИНФРА–М, 2010. – 135 с.

31. Короткова, Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Короткова – М.:Юрайт,2013. – 317 с.

32. Кузнецова, Е.А. Современные исследования социальных проблем: электронный научный журнал <http://sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/11/kuznetsova.pdf> - Кузнецова Е.А

33. Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 232 с.
34. Либерман, И.А. Техническое нормирование, оплата труда и проектно-сметное дело в строительстве: Учебник / И.А. Либерман – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
35. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк – Люберцы: Юрайт, 2016. – 398 с.
36. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова – Люберцы: Юрайт, 2016. – 482 с.
37. Любичкая В.А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования: монография / В.А. Любичкая, В. А. Бородин – Барнаул: Изд-во АлГТУ, 2014. – 155 с.
38. Мазманова, Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом / Б.Г. Мазманова – М.: ДиС, 2010. – 432 с.
39. Македошин, А.А. Организация труда персонала / А.А. Македошин – СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.
40. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р.Е. Мансуров – БХВ-Петербург, 2012. – 224 с.
41. Мескон, М.Х. Основы менеджмента, 3 –е издание: пер. с англ. / М.Х. Мескон – М.: Вильямс, 2013. – 412 с.
42. Минева, О.К. Оплата труда персонала: учебник / О.К. Минева – М.: Альфа-М, 2014. – 276 с.
43. Митрофанова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанов – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
44. Мягкова, Г.Г. Экономика и социология труда: учебное пособие 3-е издание / Г.Г. Мягкова – Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, 2011. – 518 с.
45. Надеждина, В.Л. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В.Л. Надеждина – Изд.:Харвест - Москва, 2013. – 254 с.
46. Нартокова, И.М. Мотивация труда на предприятии: опыт Франции / И.М. Нартокова, Н.В. Зяблицкая // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. V междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5. – 2012.
47. Никифорова, Н.А. Управленческий анализ: учебник для магистров/ Н.А. Никифорова – М.: Юрайт, 2015. – 452 с.
48. Новашина, Т.С. Экономика и финансы предприятия / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев — М.: МФПУ Синергия, 2014. — 352 с.

49. О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : [Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1(в ред. ФЗ от 23.11.2009 № 261-ФЗ)]. - Режим доступа: [Консультант плюс].

50. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 336 с.

51. Орлова Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е.В. Орлова — Библиотечка "Российской Газеты", 2012. — 176 с.

52. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие 6-е изд. / В.П. Пашуто – М.: КНОРУС, 2011. – 167 с.

53. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Н.С. Пряжников – М.: ИЦ Академия, 2012. – 368 с.

54. Рофе, А.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / А.И. Рофе – М.: Издательство «МИК», 2012. – 368 с.

55. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: сборник практических инструментов / Н.В. Самоукина – М.: Эксмо, 2010. – 266 с.

56. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Скляревская – М.: Дашков и К, 2012. – 340 с.

57. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала / А.С. Слепцова – Изд.:Феникс-Москва, 2012. – 320 с.

58. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб. и доп. Учеб. пособие. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин – М.: ЮНИТИ, 2011. – 312 с.

59. Сальникова, Е.А. Как работник понимает «справедливую заработную плату» / Е.А. Сальникова – М.: Управление персоналом, – 2013. – №8. – С.15–17.

60. Сергеева, И.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях машиностроения / И.А. Сергеева – М.: МГИУ, 2008. – 164 с.

61. Скляревская, В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / В.А. Скляревская – М.: Дашков и К, 2012. – 340 с.

62. Сувернева, А.И. Отдел кадров коммерческой организации, статья Возмещение затрат на обучение работника: периодический журнал / А.И. Сувернева М.:Экономик, – 2012. – №3. – С. 18–19.

63. Трофимова, Л.А. Управленческие решения (методы принятия и реализации) / Л.А. Трофимова – М.: Дека, 2011. – 190 с.

64. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002. - N 1 (Ч. 1). - Ст. 3.

65. Улицкая, И.М. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях транспорта / И.М. Улицкая – М.: Горячая линия-Телеком, 2005. – 385 с.



66. Федеральный портал. - <http://www.protown.ru/information/hide/3576.html>
67. Шалагинова, Л.В. Самоменеджмент. Практическое руководство / Л.В. Шалагинова – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 272 с.
68. Шапиро, С.Б. Организация, нормирование и оплата труда в агропромышленном комплексе: Учебное пособие / М.К. Жудро, С.Б. Шапиро, В.И. Соусь; Под общ. ред. М.К. Жудро. – Мн.: Вышэйшая шк., 2012. – 461 с.
69. Шмидт В.Р. Проблемы и технологии оценки персонала / В.Р. Шмидт – Изд.:Феникс-Москва, 2013. – 160 с.
70. Шумаков, Ю.Н. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК / Ю.Н. Шумаков, В.И. Еремин – М.: КолосС, 2006. – 304 с.
71. Официальный сайт «LuxExpress». - <http://www.luxexpress.eu/ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета на определение типа мотивации работника

1) Должность \_\_\_\_\_

2) Что является наиболее ценным для Вас в работе?

Я самостоятельно принимаю решения.

Возможность саморазвития.

Чувство причастности и полезности для организации.

Оплата труда.

Ничего не ценю, мне здесь просто привычно.

Другое: \_\_\_\_\_.

3) Выберите подходящее Вам выражение:

Я обеспечен трудом и получаю доход.

На работе я хозяин.

Я обладаю всеми знаниями и умениями для своей работы.

Я ценен для организации.

Я выполняю то, что от меня требуется.

Другое: \_\_\_\_\_.

4) Вам удобно работать каким образом?

Нравится, когда работа однотипна и известно, как нужно действовать в этой ситуации.

Хорошо, если в работе появляется что-то новое.

Важно, чтобы было понятно, что необходимо сделать для получения чего-либо.

Важно отвечать самому за свои действия.

Работа должна быть нужна организации.

Другое: \_\_\_\_\_.

5) Если Вам предложат другую должность в Вашей организации, то какие условия Вам будут важны?

Если предложат более высокую заработную плату.

Если работу будет творческой и интересной.

Если работа мне даст больше самостоятельности.

Если это нужно для организации.

Я не хочу менять должность, меня всё устраивает.

Другое: \_\_\_\_\_.

6) Если Вам предложат работу в другой организации, то что для Вас будет важно при выборе работы?

Работа более творческая.

Работа будет давать больше свободы действий.

Заработная плата выше.

Лучший социальный пакет.

Возможность карьерного роста.

Не могу представить, что могу уйти из организации.

Другое: \_\_\_\_\_.

7) Что для Вас представляется заработной платой?

Оплата за усилие и время, потраченное на работу.

Оплата за мои знания и мою квалификацию.

Оплата за мой вклад в деятельность компании.

Гарантированный заработок.

Главное, что он заработан самостоятельно.

Другое: \_\_\_\_\_.

8) Выберите суждение о коллективной работе, которое Вам больше подходит:

Коллектив очень важен, без него работать сложно.

Предпочитаю работать один или с другими интересными людьми.

Можно работать и в коллективе, но оплата труда должна быть персонифицированной.

Мне нравится работать в команде.

Люблю работать один.

Другое: \_\_\_\_\_.

9) Что для Вас наиболее важно?

Наименование	Важно	Не очень важно	Не важно
1) Заработная плата			
2) Премии			
3) Доплаты за квалификацию			
4) Социальный пакет			
5) Доходы от акций			
6) Возможность бесплатно пользоваться услугами компании			
7) Обеспечение фирменной одеждой			
8) Организация корпоративных праздников			
9) Тимбилдинг			
10) Гарантии по предоставлению очередных ежегодных и учебных отпусков и оплаты больничных листов			
11) Бесплатное питание			
12) Предоставление возможности хранить и приготавливать продукты для обеда			
13) Наличие комнаты отдыха			
14) Абонемент в фитнес- клуб			
15) Бесплатное повышение квалификации			
16) Бесплатное дополнительное медицинское страхование			
17) Бесплатное оформление виз и страховых полюсов			
Другое: _____			

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
Выдержка из стандартов обслуживания клиентов для сервисных центров  
Lux Express

