

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организаций
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»
(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии
(на примере ООО «Волжская Транспортная Компания»)

Студент(ка) А. В. Кондрашова
(И.О. Фамилия) _____
Руководитель М. О. Искосков
(И.О. Фамилия) _____
(личная подпись) _____
(личная подпись) _____

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)
(личная подпись)
« » 20 _____ г.

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Кондрашова А. В.

Тема работы: Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Волжская Транспортная Компания»)

Научный руководитель: д.э.н., доцент Искосков М. О.

Цель данной бакалаврской работы – рассмотрение системы мотивации на предприятии ООО «Волжская Транспортная Компания» и разработка проекта мероприятий по ее совершенствованию мотивации персонала.

Объектом бакалаврской работы является система мотивации персонала на предприятии ООО «Волжская Транспортная Компания».

Методы исследования: анализ, синтез, моделирование, факторный анализ, дедукция.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические основы совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии

Во второй главе проведён анализ системы управления мотивацией персонала на предприятии.

В третьей главе приводятся разработанные на основе проведенного анализа рекомендации, и дается оценка их экономической эффективности.

В заключении сделаны основные выводы и предложения по реализации результатов проведенного исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источников и 2-ми приложений. Общий объем работы, без приложений, 71 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-14, рисунков – 16.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии..	8
1.1 Понятие и структура мотивации.....	8
1.2 Концепция мотивации персонала как фактор эффективного управления..	13
1.3 Виды мотивации и их характеристика.....	18
2 Анализ действующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «Волжская транспортная компания»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	26
2.2 Анализ системы мотивации труда персонала предприятия.....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Волжская транспортная компания».....	43
3.1 Разработка мероприятий по улучшению корпоративного климата организации.....	43
3.2 Предложения по изменению системы оплаты труда и премирования сотрудников.....	52
3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	59
Заключение.....	64
Список использованной литературы	67
Приложения.....	72

Введение

В современных рыночных условиях одна из самых важных задач, которая стоит перед руководством каждой компании – это выявление организационных ресурсов и их эффективное использование впоследствии. Особая значимость этого процесса приобретается на фоне нестабильности внешней среды, вследствие чего у организации появляется необходимость постоянного усиления конкурентоспособности, гибкости в проведении внутренних и внешних изменений.

Рациональная организация управления – это основа эффективной деятельности предприятия. А человеческий ресурс – это главный источник, двигатель и резерв любых изменений в организации.

В системе мотивации на данный момент можно выделить несколько важных направлений. Первое направление связано с тем, что система мотивации должна быть экономичной и даже экономной, поскольку в условиях кризиса действует постулат «зачем платить больше, когда можно платить меньше». Он может быть разным, подчас неизмеримым, косвенным или латентным.

Основной задачей любой организации является максимально эффективное использование потенциала своих сотрудников. Именно поэтому в настоящее время происходит переориентирование современных технологий управления в сторону мотивации, которая учитывает глубинные личностные мотивы сотрудников, а также неформальную структуру организации.

В настоящее время многие руководители не придают особого значения происходящим изменениям, что существенно снижает эффективность управления.

В условиях, когда происходит качественное усложнение управления за счет повышения роли социально-психологических технологий, возникает

необходимость в углублении профессионализма и в усилении специализации руководителя.

В целом результативность работника можно представить как сочетание двух важнейших компонентов – мотивации человека к деятельности и достижению целей организации и его навыков и умений, то есть, его способности выполнять свои профессиональные обязанности.

И чем выше в иерархии организации стоит сотрудник, тем сильнее на его результативность влияют мотивация и общеуправленческие навыки.

Стимулирование труда позволяет решать такие задачи, как стабилизация коллектива, привлечение персонала в организацию, сохранение сотрудников в ней, повышение результативности труда и заинтересованности в профессиональной мобильности, обеспечение систематического роста квалификации и др. Таким образом, система стимулирования персонала в компании действует не только на трудовую, социальную и творческую активность каждого работника, но и в итоге влияет на конечные результаты всей хозяйственной деятельности компании. Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в экономической литературе.

Проблеме изучения мотивации посвящены труды таких ученых как В.К. Вилюнас, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, К.К. Платонов и другие. В своих работах они определили мотивацию как ведущий фактор активности человека. Рассматривая потребности человека, они определили мотив как внутреннее побуждение человека к действию, связанному с удовлетворением потребностей.

Среди зарубежных работ примечательны труды таких ученых как С. Гольдштейм, Ф. Дьюи, А. Маслоу, А. Фромм и других авторов. Наиболее интересны для нас труды А. Маслоу. Он сформулировал позитивную теорию мотивации, при построении которой были учтены эмпирические данные полученные, как экспериментальным, так и клиническим путем. В рамках своей теории он описывал 5 уровней мотивации, характеризующих потребности человека.

В работах Е.В. Маслова, А.Я. Кибанова, Леонтьев А.Н., и других авторов рассматриваются теоретические, методологические и практические вопросы управления процессом формирования, развития и использования потенциала работника и коллектива предприятия.

Цель данной выпускной квалификационной работы – рассмотрение системы мотивации на предприятии ООО «Волжская Транспортная Компания» и разработка проекта мероприятий по ее совершенствованию мотивации персонала.

Эта тема в настоящее время приобрела актуальность в связи с новыми требованиями к условиям и предмету труда, как со стороны работодателей, так и со стороны работников, все большее значение приобретает система мотивации труда на предприятии и чтобы реализовать поставленную цель, необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть основы управления мотивацией персонала на предприятии;
- провести анализ управления мотивацией персонала ООО «Волжская Транспортная Компания»;

разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «Волжская Транспортная Компания».

Объектом выпускной квалификационной работы является система мотивации персонала на предприятии ООО «Волжская Транспортная Компания».

Предметом выпускной квалификационной работы являются отношения, складывающиеся по поводу применения различных программ мотивации персонала на предприятии ООО «Волжская Транспортная Компания».

При написании работы были использованы как законодательные акты так и научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом Т.Ю. Базарова, С.А. Шапиро, В.С. Верхоглазенко, Б. З. Мильнера, О.С. Виханского, Ф.Г. Панкратов, М.С. Башмака и других, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Методы исследования: анализ, синтез, моделирование, факторный анализ, дедукция.

Информационной базой анализа системы мотивации персонала в ООО «Волжская Транспортная Компания» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность ООО «Волжская Транспортная Компания» за 2014-2016 годы.

Практическая значимость данной работы обусловлена тем, что в ней представлены методические рекомендации, которые могут быть применены в практике управления.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

1.1 Понятие и структура мотивации

Рассматривая проблему мотивации, необходимо отметить многозначность трактовок основных понятий этой области в трудах различных авторов. Например, Спивак В.А. определяет мотивацию как «структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта» [37, с.11], по мнению Кибанова А. Я. она «представляет собой долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала» [10, с.27], а авторы фундаментального труда «Основы менеджмента» считают, что «мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [10, с.20], такой же точки зрения придерживаются некоторые отечественные исследователи. Проведенный обзор литературы позволяет согласиться с утверждением Леонтьева А.Н., что, «ввиду расхождения в терминах, работы по проблеме мотивации почти не поддаются систематизации, и это затрудняет практическую деятельность, направленную на решение вопросов мотивации труда»[31, с.10].

Многие авторы отождествляют понятия мотива и стимула, но, несмотря на их близость и соотносимость, в рамках рассмотрения данной темы представляется необходимым различать данные категории и процессы мотивации и стимулирования, с которыми они связаны. Их сравнительная характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика мотива и стимула[13, с.88].

Критерий	Мотив	Стимул
Фактор побуждения	Внутренний	Внешний
Порядок становления	Первичный	Производный
Природа возникновения	Психологическая	Административная
Процесс	Мотивация	Стимулирование

Можно сказать, что мотивация является более широким понятием, включающим в себя в качестве средства стимулирование, которое иначе называют «внешней мотивацией» [27, с.10]

Определенную направленность деятельности человека придает мотив, или побуждение, в основании которого, в свою очередь, лежат потребности. Другими словами, мотив является проявлением потребности и сконцентрирован на достижении цели, которая осознаётся как средство удовлетворения потребности. Мотивация любого индивидуума связана с наличием у него потребностей, которые выступают катализатором всех мотивационных процессов. Потребность является главным объектом управления мотивацией и рассматривается как «физиологическая или психологическая нужда в чем-либо» [13, с.88].

В литературе широко представлены различные теории мотивации. Классические теории разделяют на содержательные и процессуальные: первые сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей, определении их приоритетности, влияния на мотивацию (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга), процессуальные теории (теории В. Врума, Д. Адамса, Л. Портера-Э. Лоулера) признают значение потребностей, но акцентируют внимание на том, что на мотивацию и выбор определенного поведения для достижения конкретных целей влияют и другие факторы – например, ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.

Как самую распространенную теорию, применяемую при разработке систем мотивации в большинстве организаций, отдельно стоит отметить

иерархическую модель классификации потребностей, которая была предложена А. Маслоу. Она изображена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу [32, с.52]

Первый закон пирамиды Маслоу: потребности возрастают от низших к высшим, пока не удовлетворены потребности низшего уровня, потребности более высокого уровня не являются мотивирующими факторами. Второй закон гласит: когда потребности базового уровня удовлетворены, они перестают мотивировать, и на первый план выходят потребности более высокого уровня. С точки зрения Маслоу, каждый человек обладает стремлением к самоактуализации, причем подобное активное стремление к раскрытию своих способностей и задатков, развитию личности и скрытого в человеке потенциала является, по Маслоу, наивысшей человеческой потребностью [32, с.52].

Как и любая другая теоретическая модель, эта теория не лишена недостатков и ограничений, но она указывает отправные пункты: современные теоретики и практики в сфере мотивации труда берут за основу группы потребностей «пирамиды», формулируя новые мотивационные механизмы их

удовлетворения и актуализации, учитывая при этом индивидуальные особенности работников и выводы других теорий мотивации.

Основная цель создания системы мотивации на предприятии заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников, в соответствии с этим под системой мотивации труда будем понимать совокупность мер, направленных на повышение заинтересованности сотрудников в профессиональной деятельности и эффективности их труда.

Можно выделить два направления по достижению вышеназванной цели: [34, с.30]

а) воздействие на существующие потребности сотрудников и их удовлетворение. Для этого необходимо выявить структуру потребностей сотрудников и на основании полученной информации построить систему мотивации.

б) в таком случае нужно учитывать индивидуальные различия в потребностях и тот факт, что мотивы деятельности постоянно изменяются под влиянием как объективных, так и субъективных причин, а значит, создаваемая система должна отвечать принципам гибкости и адаптивности при использовании различных методов мотивации.

Оба эти направления нужно не противопоставлять, а грамотно сочетать.

На рисунке 2 представлены элементы системы мотивации труда.

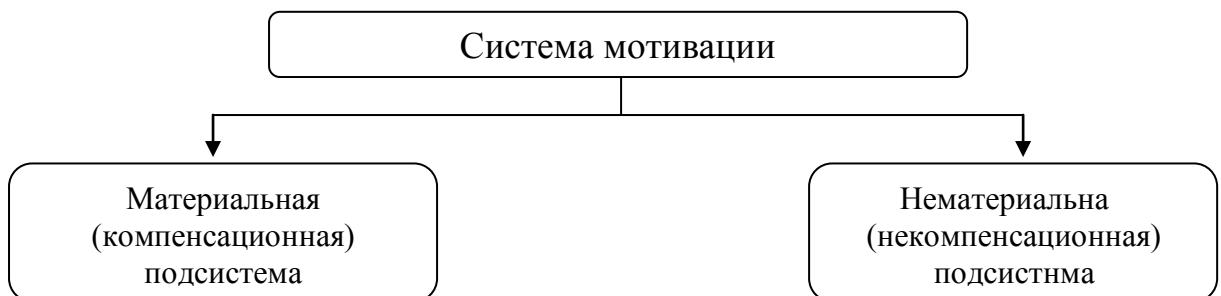


Рисунок 2 – Элементы системы мотивации труда [34, с.30]

Грамотно разработанная система мотивации, состоящая из вышеуказанных элементов, позволит современному работодателю:

- ориентировать сотрудников на решение стратегических задач предприятия;
- минимизировать текучесть кадров, закрепив высококвалифицированных специалистов на предприятии;
- сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя;
- развивать у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, а также проявлению разумной инициативы и творчества.

Не существует универсальной системы мотивации труда, но есть некоторые правила, при соблюдении которых любая система будет более эффективной и единственной: она должна быть проста и понятна всем, прозрачна и публична, а кроме того, максимально объективно учитывать результаты деятельности и квалификацию и утверждаться коллегиально.

Разрабатывая систему мотивации труда на предприятии, необходимо понимать, что она не является неизменной структурой и с течением времени должна подвергаться пересмотру, иначе система мотивации, призванная побуждать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, «повышению планок», превратится в систему поощрений за уже достигнутые результаты.

Таким образом, мотивация является сложным феноменом, результатом многоступенчатого, определенным образом организованного взаимодействия ряда компонентов, которые составляют единое целое. Потребностное состояние является одним из наиболее восприимчивых для внешнего воздействия элементом механизма мотивации и, следовательно, важным звеном управления мотивацией. Многообразие потребностей обуславливает широкие возможности мотивационного влияния на сотрудников.

1.2 Концепция мотивации персонала как фактор эффективного управления

Потребности, в соответствии с содержательными теориями мотивации, как известно, делятся на первичные (физиологические потребности) и вторичные (психологические, осознаваемые с опытом).

«Высшие потребности формируются социально, только под воздействием воспитания и обучения; они не являются продолжением и развитием первичных (низших) потребностей, но представляют собой коренное изменение развития человека; высшие потребности удовлетворяются только через высшие психические функции, основная форма которых это деятельность, а высшая творческая трудовая деятельность».

В теории личности классификация потребностей более сложная, и она едва ли применима к теории мотивации. Оттуда можно позаимствовать деление потребностей на проактивные (преимущественно детерминированные изнутри) и реактивные (активирующиеся вследствие некоторых событий в среде как реакция на них), а также на «открытые и скрытые потребности, то есть проявляющиеся и латентные.

Речь здесь идет о тех потребностях, которым позволительно проявляться более или менее непосредственно, и о тех, что в общем случае сдерживаются или вытесняются».

По определению А.Н. Леонтьева, «всякая предметная деятельность отвечает потребности, но всегда опредмеченной в мотиве».

То есть существующие потребности формируют мотивы, которые побуждают человека к определенной деятельности. На основании этого традиционно формируется упрощенная схема внутренней мотивации через потребности (рисунок 3).

Также данная схема будет применима для рассмотрения механизма самомотивации, где степень удовлетворения проактивной потребности будет

определяться либо удовлетворенностью самой деятельностью, либо ее результатом.

Вариант первый: мотивация как внешнее воздействие выступает в роли катализатора уже существующих (сформированных) проактивной потребностью) мотивов, активизируя соответствующую деятельность (поведение) и повышая его эффективность.

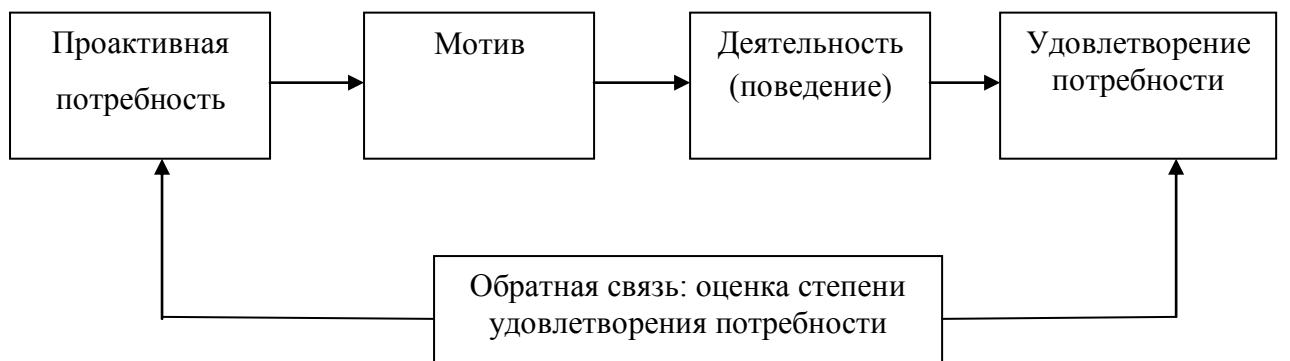


Рисунок 3 – Внутренняя мотивация[31, с.27]

Механизм мотивации (внешнего воздействия). Обязательным в данной схеме будет элемент вознаграждения, без которого разговоры о мотивации теряют смысл. В данном случае вознаграждение имеет два значения: привычное для нас (премия, повышение зарплаты, повышение в должности, дополнительные льготы и т.п.), которое в теории мотивации называется внешним, и несколько менее привычное (удовлетворение от работы, чувство собственной значимости, гордость за решение важного вопроса и т.п.), называемое внутренним.

Соответственно, сотрудник может одновременно получать обе формы вознаграждения, которые падают на чашу весов удовлетворения потребности (рисунок 4).

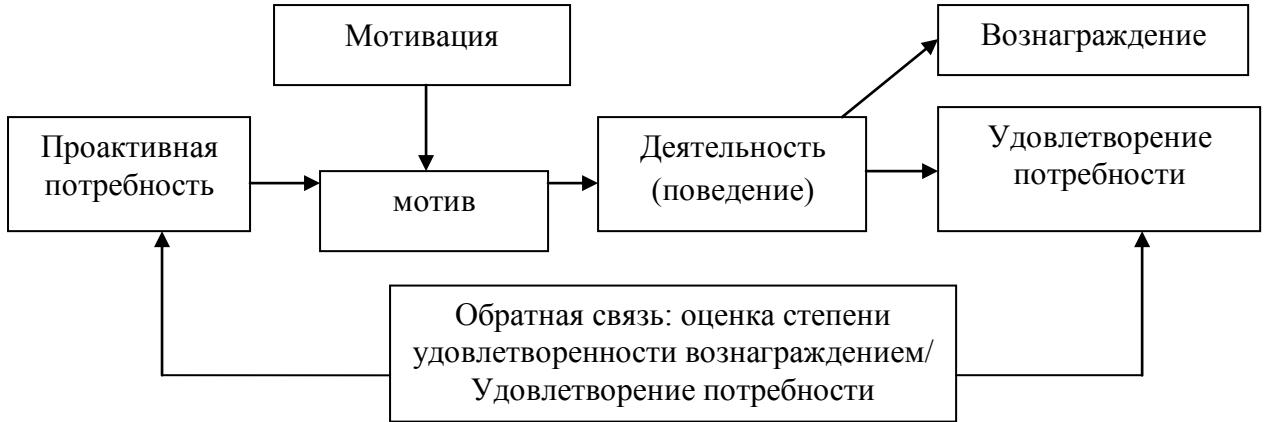


Рисунок 4 – Формы вознаграждения [31, с.25]

Беседы сотрудников службы персонала с линейными руководителями показали, что многие из упомянутых сотрудников активно и эффективно работали, добивались высоких результатов и действительно заслуживали признания и, как они считали, карьерного роста. Также подтвердилось то, что эти сотрудники уже делали попытки обратить внимание непосредственных начальников на свои достижения (устное информирование сотрудников службы персонала явилось дополнительным свидетельством этих попыток), но их руководители не уделили этим попыткам должного внимания, ограничившись в отдельных случаях устным одобрением в разговоре один на один с сотрудником. Такая ситуация создавала чувство неудовлетворенности у сотрудников и подрывала их лояльность. Потенциал же для карьерного роста у этих сотрудников выявлен не был, в связи с чем, они не могли рассчитывать на продвижение по служебной лестнице.

Для исправления ситуации в рамках введения в практику разнообразных форм нематериальной мотивации было принято решение о создании возможностей горизонтальной карьеры, то есть роста в рамках одной должности. Для этого было проведено дополнительное ранжирование в рамках ряда должностей в компании. Например, для должности «менеджер отдела продаж» был введен следующий должностной ряд: менеджер отдела продаж – старший менеджер отдела продаж – ведущий специалист отдела продаж – главный специалист отдела продаж. Это создало дополнительные возможности

мотивации, посредством горизонтального роста, не потребовав серьезных дополнительных затрат.

Практическое использование указанных инструментов мотивации в значительной мере способствовало повышению мотивированности сотрудников, повысило их лояльность и эффективность их работы и внесло весомый вклад в дело создания мотивирующей организационной среды в компании.

Сотрудники, получившие горизонтальное повышение в должности, с гордостью раздавали свои новые визитки, их позитивный настрой нельзя было не заметить, а качество и результативность их работы серьезно повысились.

Деятельность, вызванная проактивной потребностью ряда сотрудников компании, была в значительной степени активизирована.

Вариант второй: потребность отсутствует и формируется под влиянием внешнего воздействия. В этом случае, речь идет о формировании реактивной потребности под влиянием мотивации (рисунок 5).

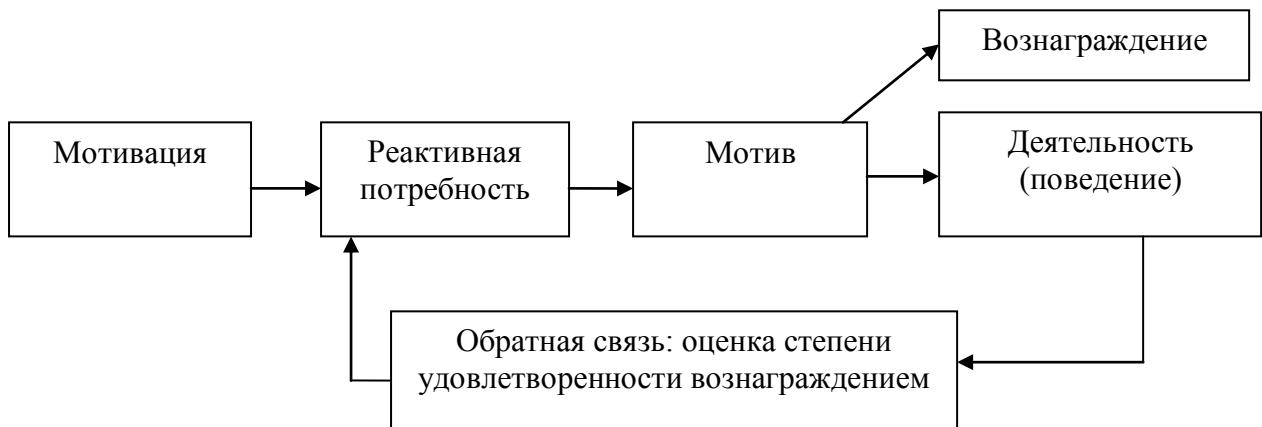


Рисунок 5 – Формирование потребности под влиянием внешнего воздействия

[31, с.10]

Сдерживание потребности может иметь место, скажем, при отсутствии условий или возможности удовлетворения этой потребности. В этом случае мотивация может стать активатором сдерживаемой потребности и последующего формирования мотива. Тогда схема примет следующий вид (рисунок 6).

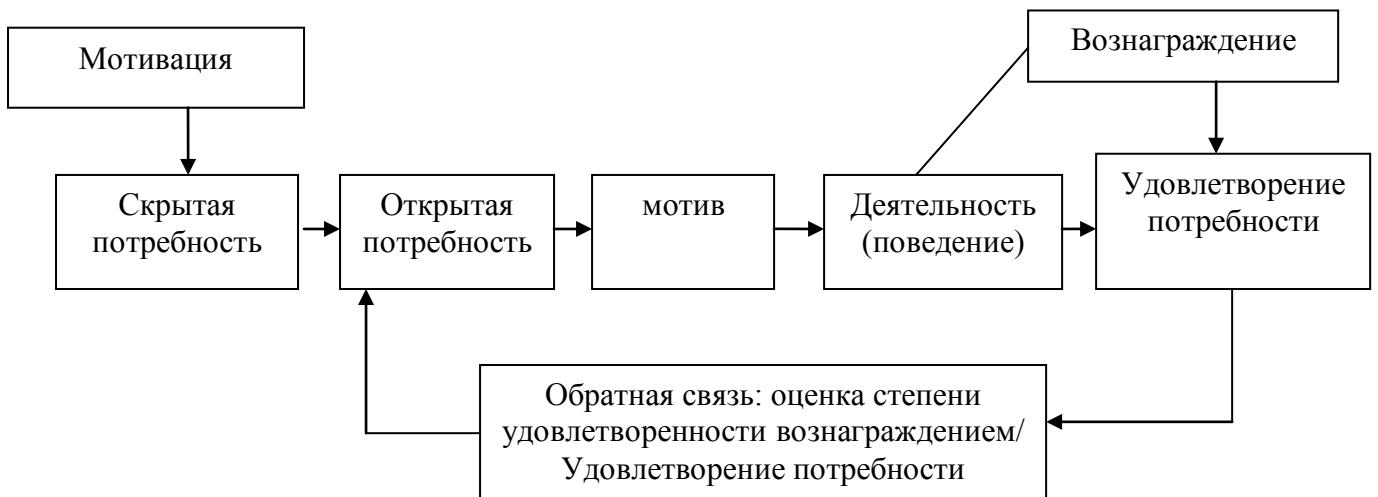


Рисунок 6 – Мотивация как активатор сдерживаемой потребности и последующего формирования мотива[31, с.26]

Как выяснилось, неудовлетворенность этой потребности вызывала сильнейшую демотивацию указанного сотрудника отдела продаж, и человек, несмотря на очень хороший размер дохода, всерьез начал подумывать о смене места работы. Это настроение не могло не сказаться на выполнении текущих обязанностей, в результате чего показатели стали снижаться, а сотрудник попал в число неперспективных, и теперь уже начальник отдела стал задумываться о целесообразности продолжения с ним совместной работы.

Директор по персоналу, проанализировав соответствие скрытой потребности менеджера по продажам его реальным возможностям и ресурсам, выявил, что у сотрудника очень хорошее базовое образование, ранее результаты работы были одни из лучших, а результаты социометрии, проведенной в отделе продаж, показали очень высокую личностную и профессиональную популярность указанного сотрудника среди коллег. Сотрудники отдела считали его авторитетным профессионалом и привлекательным человеком, часто обращались к нему за советом и просто были рады общению.

К сожалению, эта популярность и авторитетность ускользала от взора непосредственного руководителя, не видевшего ничего, кроме показателей

продаж. Поэтому убедить начальника отдела продаж в том, что у него в отделе есть мощный неиспользованный ресурс было непросто: ведь ему предлагалось повысить в должности кандидата на увольнение.

Но когда начальник отдела по настоянию директора по персоналу все же назначил указанного сотрудника супервайзером, дав ему в подчинение группу из нескольких человек, компания сразу обрела энергичного управленца среднего звена, серьезно повысившего эффективность работы отдела. Через некоторое время этот супервайзер был назначен уже заместителем начальника отдела и направлен высшим руководством компании, заметившим его результативность и потенциал руководителя, на получение образования по программе МВА. Чуть позже он возглавил отдел продаж, сменив на этом посту своего бывшего начальника, который никак не мог выйти на обозначенные ему рубежи. Здесь новый начальник отдела тоже был успешен, и в настоящее время руководители компании считают, что он вполне готов занять еще более ответственную должность.

Таким образом, мотивирование персонала является одной из ключевых проблем менеджмента. Рано или поздно руководители предприятий задаются вопросом, каким образом мотивировать работников к эффективному выполнению их обязанностей. Основная проблема состоит в нахождении правильного соотношения материального и морального мотивирования персонала.

1.3 Виды мотивации и их характеристика

Виды мотивации персонала немного отличаются у разных авторов, но несложно выделить несколько основных. Виды мотивации персонала по основным группам потребностей: материальная (стремление сотрудника к достатку), трудовая (содержание и условия работы), статусная (стремление

индивидуа занять более высокое положение в команде, отвечать за более сложную и квалифицированную работу).

Виды мотивации персонала по направленности на достижение целей и задач организации: положительная и отрицательная.

Положительная – это персональные бонусы и премии, поручение наиболее важной работы и вип-клиентов и т.д.

Отрицательная – это различные замечания, выговоры и взыскания, психологическая изоляция, перевод на нижестоящую должность и т.п. Причем все виды взысканий должны доводиться и объясняться всему коллективу, а не только конкретному индивиду.

Факторы мотивации персонала можно выделить следующие:

– потребность работать в успешной и известной компании. Здесь основную роль играет престижность или «брэндовость предприятия», когда его работники гордятся тем фактом, что принимают активное участие в жизни организации. Кроме этого, каждый сотрудник (а ключевые менеджеры обязательно) должен знать стратегию компании, и четко представлять ее будущее.

– увлекательная и интересная работа. Оптимальный вариант, когда хобби и работа – синонимы. Если рабочая деятельность сотрудника позволяет ему самореализовываться и приносит удовольствие, тогда работа индивида будет успешной и эффективной. Статус сотрудника, возможность его развития и приобретения новых знаний, его участие в планировании задач предприятия играют здесь не последнюю роль.

– материальное стимулирование. Все виды премий, бонусов и, собственно, зарплата являются составляющими этого фактора.

Можно возразить, что в классике мотивационной теории – концепции иерархии мотивов Абрахама Маслоу – вторым уровнем является потребность в безопасности, т.е. в защищенности от физической, социальной и психологической опасности. А потребности лежат в основе мотивов. Да, это так, и никто не оспаривает права на жизнь понятия «мотивации избежание

неудачи», но данный термин применим, если определять мотивацию как «систему факторов, детерминирующих поведение человека (мотивы, намерения, интересы, потребности, цели)», то есть в том случае, когда мы говорим о внутренней регуляции деятельности человека.

В нашем же случае, когда речь идет о практическом управлении человеческими ресурсами, под мотивацией понимается внешнее воздействие, призванное вызывать позитивные внутренние побуждения по отношению к своей работе. А для того, чтобы создать позитивное внутреннее побуждение, заставить захотеть, нужно соответствующее позитивное воздействие.

Никто не говорит о том, что менеджер должен всегда улыбаться и прощать подчиненным любые нарушения дисциплины, головотяпство, халатность и лень. Никто не говорит о том, что нельзя уволить нерадивого или бесстолкового сотрудника. Но повторим еще раз: наказание – это средство подчинения, но не средство мотивации в ее текущем понимании.

Разумеется, будучи интуитивно неплохим психологом, начальник может с помощью своей той или иной негативной реакции на действия подчиненного, той или иной формы негативного воздействия на него инициировать побуждение работать более эффективно, может быть, даже более творчески.

Тем же путем можно пробудить скрытую потребность. Это возможно, если, например, сыграть на амбициях сотрудника, задеть чувство его профессиональной гордости. Но это уже вопрос психологии общения. Едва ли можно с помощью такого воздействия создать ту мотивирующую организационную среду, которая нами рассматривается в качестве основы высокопродуктивной работы сотрудников и возможной базы для дальнейшего формирования их самомотивации.

Как писал Фредерик Герцберг в статье «Еще раз о том, как вы стимулируете сотрудников», «удар ниже пояса может заставить шевелиться, но никогда не создаст мотивации». Поэтому, по справедливому мнению Питера Друкера, «причиной нынешней заинтересованности и удовлетворенности

является понимание того, что страх больше не выступает мотивацией... в индустриальном обществе».

В связи с вышесказанным, не отрицая практической роли отрицательной мотивации, мы предлагаем считать отрицательную мотивацию, состоящую «из системы наказаний и санкций», неприемлемой для формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компаний.

Материальная и нематериальная мотивация.

Здесь речь пойдет о самой существенной части мотивационной схемы – вознаграждениях. Вознаграждения, как известно, разделяются на материальные и нематериальные или, по классификации Ричарда Хендерсона, на компенсационные или некомпенсационные.

К компенсационным вознаграждениям относятся все виды монетарной оплаты (в форме денег, чеков, кредитных карт) и натуральной оплаты. Все остальные формы вознаграждений относятся к категории некомпенсационных. Понятно, что и те, и другие относятся к разряду внешних вознаграждений и в свою очередь могут служить основой для формирования вознаграждений внутренних.

Компенсационные вознаграждения.

Очевидно, что к этой категории вознаграждений относятся: зарплата, ее переменная часть, участие в прибыли, разовые премии, пособия, различные компенсации, страховки, ссуды, планы покупки акций, опционов, предоставление корпоративного транспорта и т.д.

Оценочная оплата труда.

Для обеспечения работоспособности премиальной системы необходимо проделать те же шаги, что были перечислены выше при описании процесса формирования переменной части заработной платы. Определение ключевых показателей эффективности не составит труда, если речь идет о количественных показателях, которые легко измерить.

Дж. М. Иванцевич и А.А. Лобанов следующим образом классифицируют методы оценки эффективности работы:

- метод вынужденного выбора. Оценка производится на основе выбора из заранее подготовленного набора характеристик работника;
- описательный метод оценки. Оценивающий описывает преимущества и недостатки работника;
- метод управления по целям. Оценивающий описывает прошлую результативность труда оцениваемого работника на основании установленных в начале оцениваемого периода индивидуальных целей;
- метод оценки по решающей ситуации. Результативность труда оценивается на списке описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в «решающих ситуациях», сгруппированных в рубрики в зависимости от характера работы;
- анкеты и сравнительные анкеты. Оценка по набору вопросов или описаний;
- шкала рейтингов поведенческих установок. Оценка по шкале ожидаемого поведения по методике Смита и Кендалла;
- шкала наблюдения за поведением;
- метод классификации. Распределение работников поочередно от лучшего к худшему по какому-нибудь общему критерию;
- сравнение по парам;
- метод заданного распределения. Оценка работников в рамках заранее заданного распределения оценок. Например, 10% «неудовлетворительно», 20% «удовлетворительно», 40% «вполне удовлетворительно», 20% «хорошо» и 10% «отлично».

Социальный пакет.

Еще одной формой компенсационного стимулирования является социальный пакет, который представляет собой не прямое денежное вознаграждение, а предоставляется, как уже отмечалось, «в форме товаров или услуг, предлагаемых вместо денег, как некий эквивалент стоимости того, что

предлагается или получается» (всевозможные виды страхования, обучения, медицинского обслуживания, членство в спортклубах, организация отдыха, корпоративный транспорт или компенсация использования общественного транспорта, мобильная связь, питание и т.д.).

На основании исследования передового зарубежного и отечественного опыта И.К. Макарова выделяет пять подходов к распределению социальных льгот.

Первый подход – традиционный: все сотрудники, независимо от статуса, стажа, вклада в дела компании, получают одинаковый набор льгот и компенсаций.

Второй подход – гибкий: работники сами выбирают из широкого набора льгот те, которые им нужны на определенную сумму, соответствующую их должности.

Третий подход: сотрудник получает материальную компенсацию льгот в виде прибавки к зарплате и может распоряжаться ею по своему усмотрению. Четвертый подход – дифференцированный: размер социального пакета определяется категорией сотрудника, его стажем и личным вкладом в конечные результаты деятельности организации.

Пятый подход: совместное (компания и сотрудник) долевое финансирование социальных программ с правом сотрудника выбирать программы.

Другие формы компенсационных вознаграждений.

Существует множество других форм немонетарных компенсационных вознаграждений: от оперативных (ценные подарки, подарочные сертификаты в рестораны, магазины, SPA-салоны, спортивные клубы; абонементы в бассейн, туристические сертификаты, путевки и т.д.) до долгосрочных (например, опционные программы). Эти формы будут показаны при рассмотрении практического примера мотивационного инструментария (единой системы мотивации).

Некомпенсационные вознаграждения[48].

Все, что не входит в компенсационный пакет, относится к некомпенсационным вознаграждениям. Иными словами, любое внешнее воздействие «на интеллектуальное, эмоциональное и физическое благополучие наемного работника» и не охватываемое «специально оговариваемым покрытием в рамках компенсационной системы, представляет собой часть системы некомпенсационных вознаграждений».

Доктор Чарльз Вудраф, управляющий директор консалтинговой компании «HumanAssets», в статье «Секреты создания вовлеченности сотрудников» выделяет следующие наиболее важные нефинансовые мотиваторы [48].

- возможность продвижения и развития карьеры;
- автономия;
- корректное отношение к персоналу;
- заинтересованность руководства в своих сотрудниках и в их дальнейшем развитии;
- комфортная рабочая обстановка;
- возможность получения одобрения, совета со стороны высшего руководства;
- своевременная заслуженная похвала за достижения;
- доступность поддержки;
- атмосфера вызова;
- атмосфера доверия;
- ощущение работы на хорошую и надежную организацию;
- ощущение своей полезности;
- уважительное отношение компании к равновесию между работой и личной жизнью.

В силу объемности их содержания эти организационные и морально-психологические мотиваторы совместно с грамотно построенной системой компенсационных вознаграждений составляют основу формирования высокого внутреннего имиджа компании как организации, воспринимающей своих

сотрудников в качестве своей основной ценности, а значит – основу создания мотивирующей организационной среды компании – основу ее успеха.

Также М. Магура и М. Курбатова отмечают такие средства нефинансового стимулирования, как любые официальные и неофициальные (нефинансовые) формы признания достижений (например, похвала, к которой, в отличие от денег, человек не привыкает; удостоверение официального звания «Молодец!», статьи в корпоративных органах печати, именная зона парковки, табличка на двери в кабинет и т.д.).

Несмотря на большое количество исследований в области мотивации труда, не все аспекты этого процесса понятны и на сегодняшний день. Это обуславливает необходимость предварительного изучения базисных принципов мотивации, изложенных в классических теориях, а также определение соотношения ключевых понятий мотивационного процесса.

На современном этапе развития общества перед управленческой теорией и практикой особенно остро встает проблема поиска эффективных методов мотивации труда.

Сегодня прогресс в социально-экономическом развитии организации напрямую зависит, с одной стороны, от того, насколько грамотно ее руководитель учитывает мотивационные профили своих сотрудников при построении системы мотивации, а с другой – обладает пониманием всех ограничений различных методов мотивации.

Их умелое использование открывает широкие возможности для побуждения сотрудников к добросовестному, инициативному труду.

2 Анализ действующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «Волжская транспортная компания»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «Волжская транспортная компания» действует с 10.12.2009 г. и зарегистрирована по адресу Самарская обл., г. Тольятти, ул. Дзержинского, д.5, кв.7, 445056.

Директор организации ООО «Волжская транспортная компания» Пантелейев Кирилл Андреевич. Основным видом деятельности компании является деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам. Также ООО «Волжская транспортная компания» работает еще по 11 направлениям. Размер уставного капитала 14 000 руб.

Логистическая организация специализируется на оказании транспортно-экспедиционных услуг. Осуществляет оперативную доставку товаров в пределах территории России любых объёмах.

Миссия компании ООО «Волжская транспортная компания» – максимальное удовлетворение потребностей партнеров путем предоставления широкого спектра высококачественных транспортно-экспедиционных услуг: грузоперевозки, транспортные перевозки.

Полное официальное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Волжская транспортная компания». Сокращенное наименование общества – ООО «ВТК».

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности: частная собственность.

ООО «Волжская транспортная компания» действует на основе Устава, зарегистрированного Администрацией г. Тольятти 28 апреля 2012 г.,

учредителем ООО «Волжская транспортная компания» является физическое лицо.

Деятельность компании – грузоперевозки по России, странам СНГ и международные. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, оно вправе осуществлять любую деятельность, не запрещенную законодательством.

Организационная структура ООО «Волжская транспортная компания» представлена на рис. 2.1.

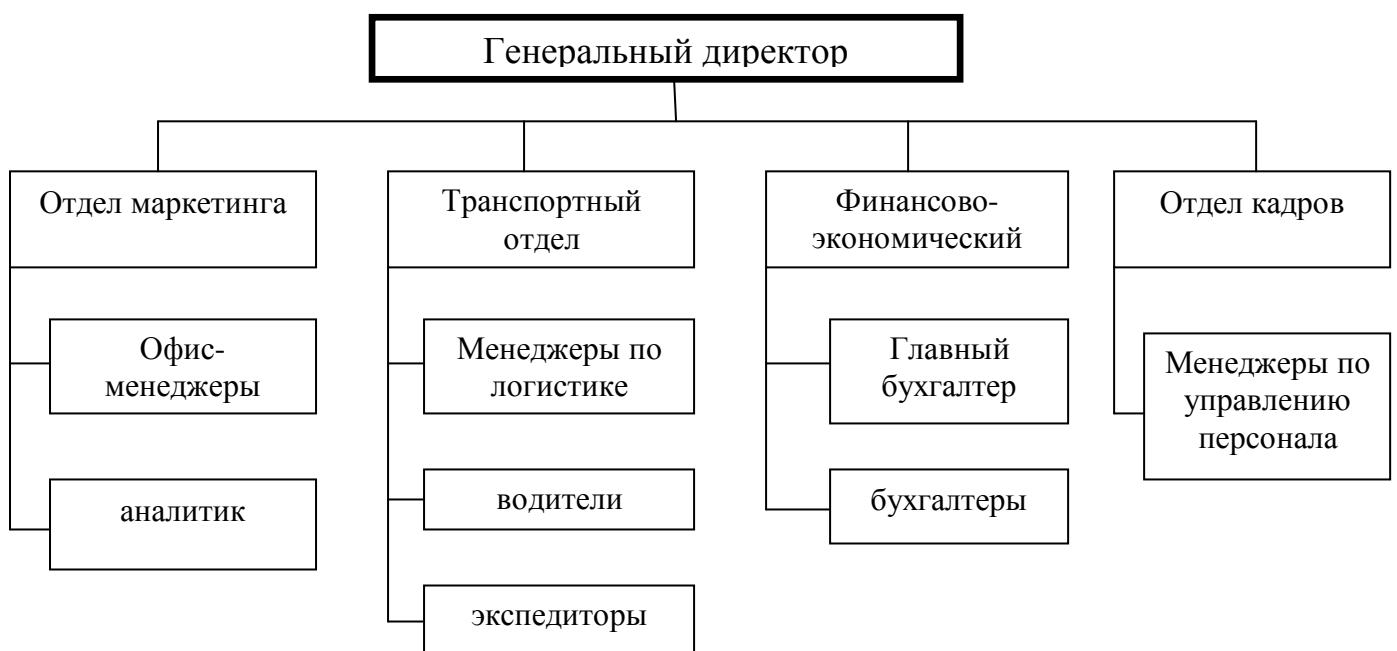


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО «Волжская транспортная компания»

В ООО «Волжская транспортная компания» принята линейно-функциональная структура управления. На данном предприятии реализовываются все плюсы линейной структуры управления, такие как четкое распределение обязанностей и должностных функций между различными уровнями, формулирование четко поставленных целей.

В структуре логистической организации все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-

управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Оценку текущего состояния необходимо начинать с характеристики баланса предприятия ООО «Волжская транспортная компания».

Анализ динамики состава и структуры баланса дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста или уменьшения всего имущества предприятия и отдельных его видов.

Рассмотрим динамику изменения основных показателей деятельности предприятия ООО «Волжская транспортная компания» за 2014-2016 гг. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Показатели деятельности ООО «Волжская транспортная компания» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели деятельности	Годы		
		2014	2015	2016
1	Выручка от реализации услуг, млн руб.	127,7	356,27	399,1
2	Численность персонала, чел.	102	130	152
3	Средняя заработная плата, тыс. руб.	14125	15200	18500
4	Издержки обращения, млн руб.	36,689	36,663	36,278
5	Балансовая прибыль, млн руб.	13960	38629	40722
6	Стоимость основных средств, млн руб.	30	37	39
7	Чистая выручка от продаж, млн руб.	89,683	394,57	439,84
8	Чистая прибыль, млн руб.	74,7	187,37	238,86
9	Рентабельность продаж, %	1,97	1,91	1,89
10	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,97	1,91	0,89
11	Рентабельность основного капитала	1,89	1,96	2,24
12	Рентабельность собственного капитала	1,24	1,86	2,05

Анализ данной таблицы показывает, что численность персонала увеличивается, также увеличивается средняя заработная плата. Товарооборот имеет тенденцию к увеличению, а издержки обращения к уменьшению. Балансовая прибыль увеличивается, наряду с не увеличивается рентабельность продаж, что может быть вызвано уменьшением себестоимости реализуемой

продукции. Финансовое состояние предприятия и его устойчивость в значительной степени зависят от того каким имуществом располагает предприятие, в какие активы вложен капитал и какой доход они приносят.

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о том, что прибыльность всего имущества предприятия в исследуемом периоде увеличилась. Рентабельность продаж является величиной положительной, что свидетельствует о малом уровне издержек или высоком валовом доходе (реализованной торговой надбавке) в сфере обращения.

В результате проведения анализа деятельности предприятия ООО «Волжская транспортная компания» можно отметить, что техническое состояние основных средств предприятия увеличилось более чем в 10 раз и его можно охарактеризовать, как положительное. Положительно также следует оценить и то, что наблюдается повышение эффективности использования капитала предприятия, ускорение его оборачиваемости. В период 2014-2016 гг. прибыльность, рентабельность имущества, рентабельность продаж предприятия увеличилась. Таким образом, финансовое состояние предприятия ООО «Волжская транспортная компания» можно оценить как удовлетворительное.

Состав и структуру численности персонала по возрасту за 2012-2014 гг. представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Возрастной состав работников предприятия

№ п/п	Возраст работающих	Годы					
		2014		2015		2016	
		чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к
1	До 30 лет	63	62,1	83	63,4	106	69,6
2	От 30 до 40 лет	18	17,7	25	19,3	25	16,5
3	От 40 до 50 лет	13	12,8	12	9,3	17	11,2
4	Старше 50 лет	8	7,4	10	8	4	2,7
5	Итого	102	100	130	100	152	100

Из таблицы 2.2 видно, что на предприятии основную массу работников составляют работники в возрасте до 30 лет: в 2014 г. они составили 58,9 %, в

2015 г. - 56,6%, 2016 г. - 60%. Это объясняется тем, что предприятие отдает предпочтение молодым специалистам, которые закончили средние технические учреждения.

Аналогично возрастной структуре можно проанализировать состав персонала по уровню полученного образования (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Образовательная структура персонала ООО «Волжская транспортная компания»

№ п/п	Уровень образования	Годы					
		2014		2015		2016	
		чел.	в % к	чел.	в % к	чел.	в % к
1	Среднее	2	3,57	6	6,94	2	2,11
2	Среднее специальное	18	21,43	14	15,28	18	15,79
3	Незаконченное высшее	53	41,07	65	41,67	76	44,21
4	Высшее	29	33,93	45	36,11	56	37,89
5	Итого	102	100	130	100	152	100

Судя по данным таблицы 2.3 уровень образования на предприятии постоянно растет за счет увеличения доли сотрудников, имеющих высшее образование. В то же время доля работников со средним образованием остается практически неизменным.

Важным показателем стабильности персонала сотрудников организации персонала и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на предприятии (стаж) (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Структура персонала ООО «Волжская транспортная компания» по продолжительности работы в организации в 2014-2016 гг.

№ п/п	Стаж работы	Годы					
		2014		2015		2016	
		чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу	чел.	в % к итогу
1	1 месяц	50	39,29	26	22,22	13	13,68
2	Полгода	40	35,71	39	29,17	45	26,32
3	Год	12	25,00	42	30,56	48	31,58
4	2 года	0	0	23	18,06	38	20,00

Продолжение таблицы 2.4

№ п/п	Стаж работы	Годы					
		2014		2015		2016	
		чел	в % к итогу	чел	в % к итогу	чел	в % к итогу
5	Более 2-ух лет	0	0	0	0	8	8,42
6	Итого	102	100	130	100	152	100

Исходя из показателей таблицы 2.4, основную группу составляют работники, отработавшие в организации год, их количество увеличивается, что может быть вызвано повышением мотивационного эффекта для данной группы сотрудников.

Гендерная структура организации – процентное соотношение мужчин и женщин представлена на рисунке 2.2.



На рисунке 2.2 показано, что за 2014-2016 гг. гендерная структура сотрудников ООО «Волжская транспортная компания» изменилась не существенно, в основном этому повлияло увеличение доли женщин и уменьшении доли мужчин.

Наиболее ответственным этапом в организационном анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение ее движения (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Анализ движения рабочей силы

№ п/п	Показатели	Годы		
		2014	2015	2016
1	Количество принятого на работу персонала, чел.	20	31	45
2	Количество уволившихся работников, чел.	2	3	2
3	в том числе:			
4	на учебу, чел.			
5	в Вооруженные силы, чел.			
6	на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законодательством, чел.			
7	по собственному желанию, чел.	2	2	1
8	за нарушения трудовой дисциплины, чел.		1	1
9	Средняя списочная численность персонала, чел.	102	130	152
10	Коэффициент оборота			
11	по приему	0,36	0,43	0,47
12	по выбытию	0,03	0,10	0,02
13	Коэффициент текучести	0,03	0,10	0,02

Из таблицы 2.5 видно, что в период с 2014 по 2016 гг. количество работников увеличилось. Количество уволившихся колеблется в пределах 2-3 чел. Этому способствует отложенная мотивационная политика предприятия. Коэффициент оборота по приему за рассматриваемый период во многом превышает коэффициент по выбытию.

Таким образом, финансовое состояние ООО «Волжская транспортная компания» за рассматриваемый период трудно назвать критическим. Чрезмерное возрастание сумм дебиторской и кредиторской задолженностей в 2014-2016 гг., указывает на то, что ООО «Волжская транспортная компания» не очень поддерживало свою финансовую независимость. Коэффициенты текущей и срочной ликвидности не смогли превысить нормальные значения, а коэффициент абсолютной ликвидности снизился почти в 10 раз. Однако, необходимо отметить, что большинство показателей деятельности ООО «Волжская транспортная компания» в 2014-2016 гг. имели тенденцию к возрастанию. В период с 2015 г. по 2016 г., благодаря увеличению общей величины основных источников формирования запасов и затрат, предприятие небольшими темпами стало улучшать свою финансовую устойчивость. Еще

одним позитивным моментом является тенденция роста продажи продукции и денежных средств.

В результате проведения анализа менеджмента организации было установлено, что структура управления построена по линейно-функциональному принципу и является для данной организации достаточно эффективной. Персонал ООО «Волжская транспортная компания» можно разделить на три категории: производственный, непроизводственный и административный персонал. По возрастному составу основную массу работников составляют работники в возрасте до 30 лет. По уровню образования преобладают работники с незаконченным высшим образованием. По продолжительности работы в организации основную массу составляют сотрудники, отработавшие 1 год. По гендерной структуре можно отметить небольшое преобладание доли мужчин.

2.2 Анализ системы мотивации труда персонала предприятия

Правильная и эффективная мотивация трудовой деятельности работников предприятия является одной из основных задач менеджмента организации. На предприятии ООО «Волжская транспортная компания» существует система мотивации персонала, при которой практикуется сочетание экономических и неэкономических способов.

В обобщенном виде система мотивации труда, существующая на предприятии, может быть представлена, как совокупность следующих блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение и социальные программы (рис. 2.3).

В ООО «Волжская транспортная компания» принято Положение об оплате труда, в основе которого повременно – премиальная система оплаты труда по утвержденным окладам с учетом фактически проработанного времени за месяц, а также премий по итогам работы за отчетный период. Должностной

оклад определяется штатным расписанием и выплачивается за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции (контракте). Размер премии, выплачиваемой по итогам работы за период (месяц), зависит от категории работника, роста продаж, что не является сильным мотивирующим фактором, так как выплачиваемая каждый месяц премия по категории становится частью заработной платы, рост продаж зависит от работы сотрудников в совокупности, что лишает ее исключительности, следовательно, и стимулирующего воздействия.



Рисунок 2.3 – Существующая система мотивации персонала ООО
«Волжская транспортная компания»

Денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», а человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро становится привычным, теряя свою побудительную силу.

Поэтому в ООО «Волжская транспортная компания» уделяется внимание моральному поощрению работников. Используется широкий спектр средств

нематериального стимулирования: вручение почетных грамот, поощрение в связи с Днем защитника Отечества (для мужчин), Днем 8-е Марта (для женщин). К Новому Году все работники организации получают подарки. Для того, чтобы проводить работу по оздоровлению работников, предприятие предоставляет работникам, нуждающимся в лечении, медицинское страхование.

Одна из целей мотивации труда – формирование желательного поведения работников и достижение необходимого уровня производительности. Чтобы минимизировать количество случаев нежелательного поведения работников (прогулы, опоздания, нарушения дисциплины), в ООО «Волжская транспортная компания» используется материальное наказание и дисциплинарные меры.

Анализируя систему стимулирования труда следует отметить следующее. Фонд оплаты труда состоит из базовой части и премиальной части:

- 1) базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает выплату гарантированной заработной платы работникам;
- 2) премиальная часть фонда оплаты труда предназначена для осуществления стимулирующих (поощрительных) выплат работникам по результатам труда на усмотрение генерального директора.

Получается так, что система мотивации для этих отделов формальная, так как стимулирующая часть выплачивается на усмотрение генерального директора.

У сотрудников нет нацеленности на результат, что негативно сказывается на прибыли компании ООО «Волжская транспортная компания». Необходимо ввести систему мотивации для сотрудников отдела продаж, тендерного отдела и отдела снабжения.

Для более подробного изучения проблемы было проведено исследование на степень удовлетворенности сотрудников системой стимулирования.

Цель анализа действующей системы мотивации и стимулирования сотрудников – выявить ее недостатки и в случае их присутствия попытаться изменить положение к лучшему. Полученные данные должны дать

представление о том, как сотрудники чувствуют на себе действие этой системы, и соответствует ли она их ожиданию. Правильно поставленная система мотивации может заинтересовать и подтолкнуть сотрудников на достижение высоких результатов.

Оценку эффективности существующей системы мотивации невозможно провести без адекватной информации. Источниками анализа эффективности данной системы предприятия ООО «Волжская транспортная компания» стали данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации, а также результаты сплошного анкетирования, проведенного среди сотрудников данного предприятия (Приложение А).

Исследование проводилось методом анонимного анкетирования персонала ООО «Волжская транспортная компания». Анкета была разработана в интересах изучения общественного мнения работников учреждения. В опросе приняло участие 17 человек из состава рабочего персонала учреждения.

Цели исследования ООО «Волжская транспортная компания»:

1. Изучение обстановки на местах.
2. Выяснение степени удовлетворенности работников материально-техническим обеспечением для наиболее эффективного решения задач.
3. Выяснение степени удовлетворенности работников своим непосредственным руководством.
4. Выявление существующих проблем различного характера.

Одним из важных показателей для руководства является текучесть кадров, особенно важны причины, по которым люди покидают организацию. Анализ причин текучести кадров на предприятии приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ причин текучести кадров на предприятии ООО «Волжская транспортная компания»

№ п/п	Причины увольнения	Годы		
		2014	2015	216
1	Тяжелые условия труда, %	25	23,6	21,4
2	Неинтересная монотонная работа, %	11,7	12,3	10,9
3	Отсутствие перспектив роста, %	13,8	6,7	17,5
4	Неудовлетворительная заработная плата, %	18	20	19
5	По семейным обстоятельствам, %	23	26	22
6	Прочие причины, %	8,5	11,4	9,2
7	Итого, %	100	100	100

Анализируя данные таблицы 2.6 можно сделать выводы, что основной причиной, приведшей к увольнению работников, стала неудовлетворительная заработная плата и тяжелые условия труда, а также причиной увольнения стали семейные обстоятельства.

Проведение анкетирования работников по оценке существующей системы мотивации дало следующие результаты (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Результаты сплошного анкетирования работников

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов, %		
		Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	Удовлетворены ли Вы своей работой?	49	41	10
2	Нравится ли Вам собственное рабочее место?	60	32	8
3	Разнообразна ли Ваша работа?	50	30	20
4	Велика ли степень Вашей ответственности?	51	44	5
5	Ценят ли Вашу работу: руководитель? коллеги? подчиненные?	30 66	20 10	50 24
6	Удовлетворены ли Вы своим служебным ростом?	18	72	10
7	Имеется ли у сотрудников предприятия возможность для обучения и повышения квалификации?	62	28	5

Продолжение таблицы 2.7

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов, %		
		Да	Нет	Затрудняюсь ответить
8	Справедлива ли материальная оценка Вашего труда?	70	20	10
9	Соответствует ли Ваша работа уровню Вашей квалификации?	70	21	9

Таким образом из таблицы 1.11 видно, что удовлетворенность работой отмечают 49% опрошенных, при этом собственное рабочее место удовлетворяет 60% сотрудников, 51% опрошенных отметили, что степень ответственности, возложенная на них выше, чем уровень их полномочий. На вопрос: ценит ли Вашу работу руководитель? только 30% опрошенных ответили удовлетворительно, а 50% сотрудников затруднились ответить. Однако оценка работы коллегами значительно выше. Уровень удовлетворенности служебным ростом достаточно низок – 18%, при этом отмечается, что сотрудников предприятия имеют возможности для обучения и повышения квалификации. 21 % опрошенных отметили, что работа не соответствует уровню их квалификации, а справедливость материальной оценки труда отметили 70% сотрудников.

Дальнейшее исследование на предприятии по оценке существующей системы мотивации дало следующие результаты: 25 % опрошенных заявили, что мотивация на предприятии не может быть низкой либо высокой, ответ этой группы был: «Мотивации на предприятии нет», 47% опрошенных оценили уровень мотивации на предприятии как низкий, 19% как относительно высокий, а 9% затруднились с ответом (рис. 2.3).

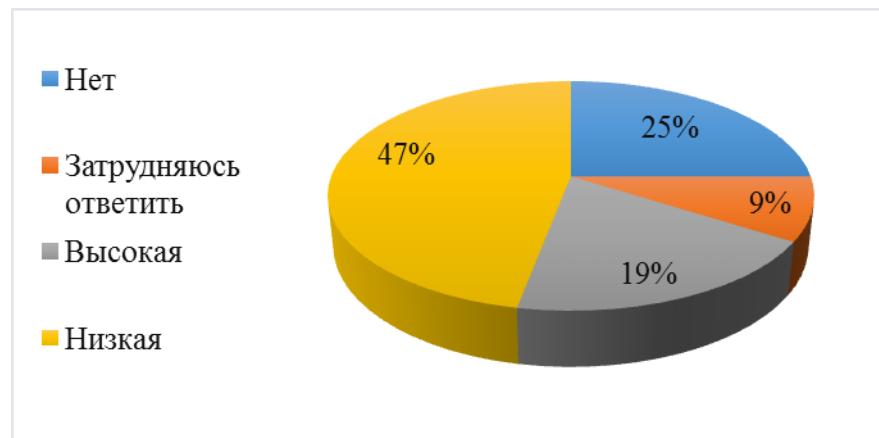


Рисунок 2.3 – Оценка мотивации сотрудников на предприятии ООО «Волжская транспортная компания»

В связи с полученными ответами на первый вопрос, ответ на вопрос: предпринимаются ли со стороны руководства какие – либо действия чтобы повысить мотивацию сотрудников? является достаточно интересным.

На этот вопрос 50% опрошенных ответили, что это никак не проявляется, а другие 50% опрошенных ответили положительно. При этом 20% из них ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, 15% - что действия руководства только понизили мотивацию сотрудников (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Предпринимаются ли со стороны руководства действия для повышения мотивации сотрудников, %

В качестве действий руководства для повышения мотивации сотрудников были названы следующие: улучшение условий труда, повышение заработной платы, привязка зарплаты к результатам труда, устные похвалы, вручение грамот (рис. 2.5).

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются наиболее действенными, были получены следующие ответы (рис. 2.6). Лидирует с огромным отрывом повышение величины заработной платы. На втором месте – создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда, привязка зарплаты к результатам труда и мероприятия по сплочению коллектива.

Важно, что методы стимулирования работников частично совпадали с их оценкой как наиболее действенных, причем привязка заработной платы к результатам труда чаще всего встречается вместе с представлением большей свободы и полномочий сотрудникам, а вручение грамот и устные похвалы – в комплексе различных стимулов, но не отдельно.



Рисунок 2.5 Действия руководства ООО «Волжская транспортная компания» для повышения мотивации сотрудников



Рисунок 2.6 – Наиболее действенные методы повышения мотивации сотрудников предприятия ООО «Волжская транспортная компания»

Многие респонденты отметили, что несмотря на то, что коллектив небольшой, наблюдается неблагоприятный психологический климат на предприятии.

На вопрос о том, полезно ли было усовершенствовать систему стимулирования, большинство опрошенных ответило положительно (Рис. 2.7).

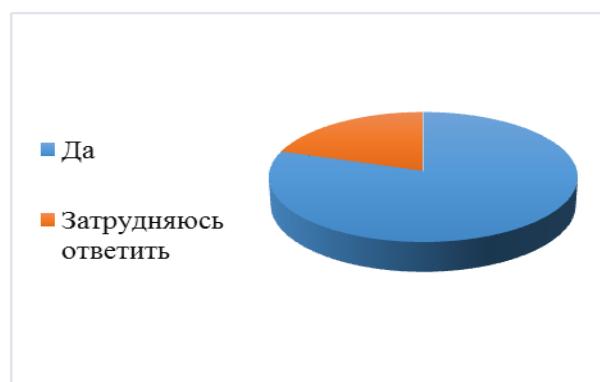


Рисунок 2.7 – Нужно ли усовершенствовать систему стимулирования ООО «Волжская транспортная компания», %

Таким образом, в результате анализа статистических данных и обработки данных сплошного анкетирования, существующая система мотивации может определена как недостаточно эффективная. Условия труда улучшаются, что подтверждают данные опроса и показатели текущести кадров.

Данные опроса показали, что 47% сотрудников оценивают уровень мотивации на предприятии как низкий, при этом 50% опрошенных заявили, что со стороны руководства не предпринимается никаких действий для изменения ситуации. Большинство опрошенных считает, что существующую систему мотивации на предприятии ООО «Волжская транспортная компания» необходимо усовершенствовать, при этом необходимым условием эффективности системы стимулирования служит должное соответствие мотивов и стимулов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятие ООО «Волжская транспортная компания»

3.1 Разработка мероприятий по улучшению корпоративного климата организации

Для достижения организацией поставленных целей, таких как увеличение выручки, увеличение прибыли за счет уменьшения издержек, необходимо, чтобы каждый работник стремился получить максимально возможный результат, при этом не только материальное, но и нефинансовое вознаграждение должно соответствовать его ожиданиям на этот счет. Под нефинансовым вознаграждением подразумеваются все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компания использует для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности организации.

В целях совершенствования системы мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» можно предложить основные направления социальной мотивации персонала, представленные на рисунке 3.1.

Первое направление – создание возможности карьерного и профессионального роста. Должностное положение является важнейшим условием, способствующим раскрытию трудового творческого потенциала работника, лежит в основе удовлетворения потребностей в самовыражении, признании и престиже. Повышение квалификации и успешное продвижение по служебной лестнице является выражением признания заслуг данного работника в коллективе, и служат мощнейшими факторами формирования трудовой мотивации. Для каждой должности существует своя критическая временная точка отсчета проработанных лет, после которой резко увеличивается

мобильность работника, если не появляются перспективы должностного продвижения. Для молодых специалистов – это, как правило, 3 г., для других категорий работников – 4-8 лет.



Рисунок 3.1 – Направления совершенствования социальной мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания»

При этом основанием для повышения (понижения) квалификации, должна быть аттестация или оценка персонала, проводимая аттестационной комиссией, выбираемой из числа квалифицированных специалистов ООО «Волжская транспортная компания» осуществляется один раз в год.

Целью аттестации является определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы

использования работников, определения направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки сотрудников ООО «Волжская транспортная компания».

В ходе аттестации должны определяться:

- результаты производственной деятельности работников (на основании оценок руководителя);
- уровень теоретических знаний;
- личностные качества работников;
- мотивационные приоритеты работников в производственной деятельности;
- социально-психологический климат в коллективе;
- неформальная структура коллектива.

Это позволит решить следующие задачи:

- выявить наиболее перспективных работников;
- получить информацию для формирования групп обучения;
- получить первоначальную информацию для формирования резерва;
- выявить сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения;
- получить информацию для выработки необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом всего предприятия.

Разработанная методика предусматривает целую систему оценок. Оценочный лист разрабатывается с учетом мнения экспертов - руководителей кадровой службы и должен быть направлен на оценку знаний и умений, необходимых аттестуемым. Необходимо разработать 3 варианта оценочного листа:

- для оценки специалистов коммерческих отделов;
- для оценки специалистов, непосредственно взаимодействующих с клиентами;
- для руководителей структурных подразделений.

Теоретические тесты должны разрабатываться отделом кадров на основе создаваемой профессионально - квалификационной модели (в части необходимых знаний).

Личностные качества определяются психологическими тестами, которые должны разрабатывать отдел кадров также в рамках мероприятий по созданию и совершенствованию профессионально-квалификационной модели, профессионально - важные качества для работников аттестуемой службы определяются путем экспертного опроса руководителей структурных подразделений.

С руководителями подразделений необходимо проводить собеседования с целью определения критериев результативности профессиональной деятельности и функционального распределения задач и обязанностей.

Выявление наиболее перспективных работников осуществляется на основе:

- анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;
- результатов экспертной оценки;
- психологических исследований;
- социометрии;
- результатов теоретического тестирования.

Формирование групп обучения необходимо осуществлять на основе:

- результатов экспертной оценки;
- анализа возрастной, образовательной структуры подразделения;
- результатов теоретического тестирования.

Для формирования резерва из аттестации нужно использовать:

- анализ возрастной, образовательной структуры подразделения;
- результаты экспертной оценки;
- результаты психологических исследований.

Выявление сотрудников, целесообразность использования которых в занимаемой должности требует рассмотрения, осуществляется на основе:

- анализа образовательной структуры подразделения;

- результатов экспертной оценки;
- психологических исследований;
- социометрии.

Для получения необходимых предложений по улучшению работы каждого аттестуемого и в целом предприятия необходимо использовать:

- результаты экспертной оценки;
- результаты психологических исследований;
- данные социометрии;
- результаты теоретического тестирования;
- данные исследований мотивационных приоритетов работников в производственной деятельности.

По итогам аттестации в соответствии с графиком работы нужно проводить заседания аттестационных комиссий в кадровой службе. До начальника отдела необходимо доводить документы, содержащие информацию по его подразделению. Персональные итоги аттестации должны быть доведены до каждого аттестуемого.

Второе направление совершенствования социальной мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» – обеспечение «социального пакета» сотрудникам, который представляет собой систему «пакета услуг». В которой собраны все компоненты социальной мотивации и сотруднику предоставляется право выбора для себя тех стимулов (из общего перечня), которые представляют для него больший интерес в настоящий момент.

Для персонала ООО «Волжская транспортная компания» «социальный пакет» должен состоять из набора, представленного на рисунке 3.2.

Данный набор предлагаемых услуг и стимулов, может быть значительно дополнен и расширен при увеличении финансовых возможностей предприятия, но в настоящий момент организация может предоставить своим сотрудникам приведенный перечень услуг.



Рисунок 3.2 – Предлагаемая система социального пакета для персонала

ООО «Волжская транспортная компания» Третье направление совершенствования социальной мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» – разработка системы информирования персонала.

Отсутствие информации в ООО «Волжская транспортная компания» о результатах собственной работы отрицательно сказываются на трудовом процессе. Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повышает результаты работы на 12-15 %. Менеджер обязан уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это действует тем эффективней, чем меньший

отрезок времени отделяет заслуживающий награждения поступок от полученного поощрения.

Поэтому для того, чтобы повысить эффективность системы информирования персонала ООО «Волжская транспортная компания» руководству предприятия необходимо предпринять следующее:

1. Нужно проводить еженедельные совещания директора с руководителями линейных и функциональных отделов с целью обмена информации о ходе торгово-технического процесса и результативности деятельности отдельных отделов и предприятия в целом.

2. Необходимо проведение внеплановых совещаний в связи с чрезвычайными ситуациями, возникшими в ходе деятельности предприятия.

3. Руководители отделов должны, проводить ежедневные утренние пятиминутки с целью информирования персонала о результатах совещания с дирекцией предприятия, либо обмен информацией с целью координации работы отдела, так как сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда.

4. Необходимо, осуществлять индивидуальные беседы с подчиненными с целью координации их поведения.

5. Руководители отделов продаж должны еженедельно проводить плановые собрания в подразделениях с целью подведения итогов работы за прошедшую неделю и координации планов на следующую неделю.

Четкая структура информирования сотрудников о результатах деятельности организации в целом и отдельных отделов, а также отдельных сотрудников улучшит социально – психологический климат в коллективе, повысит уровень доверия к руководству, ликвидирует догадки, слухи, сравнения, которые со временем становятся катализатором недовольства сотрудников.

Четвертое направление совершенствования социальной мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» - представление большей

свободы и полномочий, а проще – делегирование полномочий – процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. Это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что организация внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяет потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса.

Персоналу линейных отделов ООО «Волжская транспортная компания» могут делегироваться следующие полномочия и ответственность за их выполнение:

1. Специализированная деятельность (заказ и приемка товаров, поступающих ежедневно, ответственность за количество и качество принимаемого товара, вид рекламы, бонусов для клиентов, если это приведет к увеличению продаж).
2. Работа с ассортиментом (выявление продукции пользующейся наибольшим спросом, выявление качества товаров).
3. Подготовительные работы (вывоз товарного запаса по торговым местам, пополнение товарного ассортимента).
4. Частные вопросы деятельности (определение необходимости пополнения товарного ассортимента определенных групп).

Осознав и прочувствовав свою причастность к работе организации, оценив собственную значимость, сотрудник способен совершенно иначе организовать свой труд, порой многократно увеличить его отдачу.

Пятое направление совершенствования социальной мотивации персонала это мероприятия по сплочению коллектива ООО «Волжская транспортная компания». Они могут быть осуществлены в следующих направлениях:

1. Проведение внутриорганизационных праздников, посвященных

значимым событиям (юбилею организации, профессиональным праздникам).

2. Проведение мероприятий, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, 8-е марта).

3. Сохранение организационной культуры на уровне отделов: социально – психологический климат, праздники, традиции и т.д.

Сохранение и поддержание сложившихся традиций проведения праздников и совместных мероприятий, а также поздравление работников с личными праздниками способствует сплочению коллектива, поддержанию организационной культуры и улучшению психологического климата в коллективе данной организации.

Таким образом, для улучшения корпоративного климата организации руководству предприятия необходимо:

- во-первых, создать для всех сотрудников условия для самореализации, что обеспечит им в дальнейшем карьерный рост;
- во-вторых, обеспечить сотрудников предприятия социальным пакетом, в котором собраны все компоненты социальной мотивации труда, и работнику ООО «Волжская транспортная компания» будет предоставлена возможность, выбрать для себя интересующие стимулы;
- в-третьих, разработать систему информирования (проведение еженедельных совещаний, внеплановых собраний, ежедневных утренних пятиминуток и индивидуальных бесед с подчиненными);
- в-четвертых, предоставлять свободу действий персоналу линейных отделов;
- в-пятых, проводить мероприятия по сплоченности коллектива (юбилеи, дни рождения, праздники).

Кроме предложенных выше мероприятий на предприятии можно ввести бесплатные обеды по типу шведского стола и обеспечение сотрудников хорошей водой за счет предприятия.

Большинство людей вынуждены работать вдали от дома, чтобы хоть

отчасти компенсировать неудобства, предлагаю возмещать работникам стоимость проездных билетов. Для этого надо включить пункт о компенсации за проезд в коллективный договор, не ссылаясь на него в трудовых договорах с работником, тем самым избегая уплаты ЕСН.

3.2 Предложения по изменению системы оплаты труда и премирования сотрудников

Для повышения трудовой активности персонала широко используются система материального стимулирования, в которой используется различные формы – премирования за текущие результаты хозяйственной деятельности, доплаты, надбавки и т.д.

Эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, т.е. повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

Используемая для работников ООО «Волжская транспортная компания» система вознаграждения является не достаточно эффективной, так как она вызывает у работников данной организации неудовлетворительность способами ее определения и распределения, а также лишает ее стимулирующего воздействия.

Так как результатом труда на данном предприятии выступает не продукт, а услуга, более разумно будет использование показатели продаж, предполагающие установление прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом продаж.

ООО «Волжская транспортная компания» заинтересовано в нескольких аспектах реализации – сумма, полученной выручки, размер погашения дебиторской задолженности, поэтому вознаграждение сотрудников должно определяться на основе учета нескольких, а не одного фактора.

Таким образом, в целях совершенствования материального стимулирования персонала ООО «Волжская транспортная компания» можно

предложить следующую систему (рис.3.3).

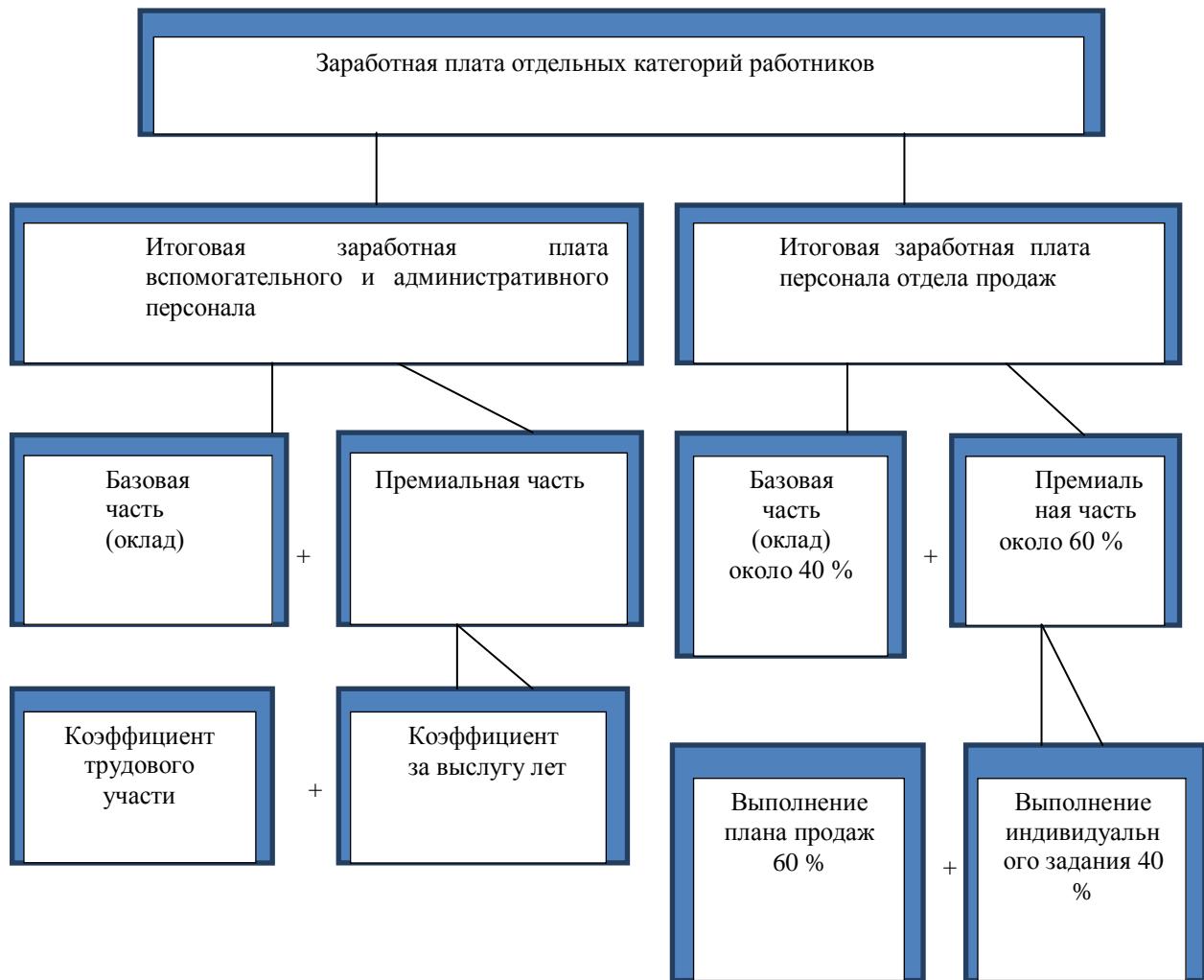


Рисунок 3.3 – Предлагаемая система материального стимулирования персонала ООО «Волжская транспортная компания»

Для того, чтобы она эффективно работала необходимо разделить заработную плату сотрудников две части по следующему принципы:

а) «базовую» – постоянную часть, которая состоит из окладной части и устанавливается каждому сотруднику в зависимости от квалификации, условий, тяжести, интенсивности и ответственности, выполняемых им работ и компенсационной части, которая включает в себя расходы на средства связи, ГСМ и амортизацию личного транспорта используемого для осуществления продаж;

б) «премиальную» – переменную часть определяется для каждого отдела индивидуально, в зависимости от специфики работы и занимаемой отдельных сотрудников должности.

Премиальная часть заработной платы вспомогательного и административного персонала будет состоять из двух частей: коэффициент трудового участия (КТУ) и коэффициент за выслугу лет.

В таблице 3.1 приведены коэффициенты за выслугу лет, которые могут быть применены при новой системе оплаты труда ООО «Волжская транспортная компания».

Таблица 3.1 – Предлагаемые коэффициенты за выслугу лет для сотрудников ООО «Волжская транспортная компания»

№ п/п	Стаж работы	Стажевой коэффициент от постоянной заработной платы
1	от 1 до 2 лет	0,1
2	от 2 до 3 лет	0,2
3	от 3 до 4 лет	0,3
4	от 4 до 5 лет	0,4
5	от 5 до 6 лет	0,5
6	от 6 до 7 лет	0,6
7	от 7 до 8 лет	0,7
8	от 8 до 9 лет	0,8
9	от 9 до 10 лет	0,9
10	свыше 10 лет	1,0

Руководитель ООО «Волжская транспортная компания» вправе снижать работникам предприятия размер вознаграждения за выслугу лет по упущениям в работе, но не более чем на 50 %:

- при нарушении трудовой и технологической дисциплины;
- при опоздании на работу и преждевременный уход с работы;
- за дисциплинарное взыскание и др.

Можно ввести также ежеквартальное вознаграждение за общие результаты работ за квартал. Размер вознаграждения также устанавливается в зависимости от непрерывного стажа работы в ООО «Волжская транспортная компания».

Размер коэффициента трудового участия зависит от размера полученной прибыли и суммы остатка фонда оплаты труда. Величина коэффициента трудового участия для отдельного сотрудника будет зависеть от его участия в работе организации.

Переменная часть персонала отдела продаж будет состоять из трех частей:

- 60 % премиальной заработной платы будет начисляться за выполнение планов продаж, установленных в начале года финансовым директором;
- 40 % за индивидуальное задание, которое установлено коммерческим директором или начальником отдела продаж.

Приблизительная заработная плата, отдельных групп работников ООО «Волжская транспортная компания» рассчитана в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Средняя заработная плата по категориям работников ООО «Волжская транспортная компания» на 2015 г.

№ п/п	Показатель	Вспомогательный персонал	Административный персонал	Персонал отдела продаж
1	Базовая часть, руб.	10000	25000	12000
2	Премиальная часть, руб.	12000	30000	14400

Сумма премиальной части вспомогательного персонала складывается следующим образом:

- коэффициент трудового участия – 10800 руб.;
- коэффициент за выслугу лет – 1200 руб.

Примерная премиальная часть заработной платы рабочего персонала, выполнивший план продаж на 100 %, к тому же отлично справившийся с индивидуальным заданием, будет составлять 14400 руб.:

9000 р. – за выполнение плана;

5400 р. – за индивидуальное задание.

Премиальная часть административного персонала складывается следующим образом:

- коэффициент трудового участия – 27000 руб.;
- коэффициент за выслугу лет – 3000 руб.

Соответственно, сумма заработной платы, будет увеличиваться в зависимости от увеличения объема продаж и наиболее точном выполнении индивидуальных заданий.

Кроме вознаграждения необходимо ввести на предприятии вычеты от заработной платы:

- за опоздание до получаса – 50 р., свыше 100 р.
- за порчу оборудования – до 30 % от стоимости;
- за недобросовестное выполнение работ – до 300 р.
- за невыход на работу без уважительной причины – 300 р.
- за создание конфликтной ситуации с клиентом – до 300 р. и др.

Таким образом, при разработке более совершенной системы материального стимулирования, для предприятия ООО «Волжская транспортная компания» была предложена система определения заработной платы для персонала предприятия, учитывающая вклад каждого работника в общий результата деятельности предприятия, а также позволяющая сделать заработок величиной переменной и тесно связанной с конечным результатом.

Данная система должна принести организации большие дивиденды в виде высокой мотивации работников, роста отдачи от них и как итог – увеличение прибыли всего предприятия. Таким образом, совершенствование системы мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» может быть представлено следующей схемой (Рис.3.4).



Рисунок 3.4 – Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания»

В связи с изменением оплаты труда на предприятии необходимо также совершенствовать Положение о порядке оплаты персонала (Приложение Б).

Для получения обратной связи по эффективности вводимых изменений в систему мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» следует раз в год проводить опросы по удовлетворенности сотрудников, используя анкетирование, а также личные беседы, интервью, проводимые в доброжелательной обстановке.

В результате введения в существующую систему мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» мероприятий по ее совершенствованию, предложенных в данном проекте, она будет иметь следующий вид (рис.3.5).



Рисунок 3.5 – Система мотивации персонала организации ООО «Волжская транспортная компания» после введения мероприятий по ее совершенствованию.

Таким образом, в результате осуществления управленческих решений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» значительно расширяется круг необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждым работником на конкретном рабочем месте, структура системы

мотивации персонала организации станет более устойчивой, будет способствовать гармонизации интересов предприятия и отдельных работников, что позволит привлечь в организацию необходимых ей специалистов, сохранить сложившийся коллектив и стимулировать оптимальное производственное поведение персонала данной организации.

3.3 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результата проекта.

Эффективность совершенствования системы мотивации, как части процесса управления персонала определяется, как отношение прогнозируемых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности.

Оценку эффективности предложенных мероприятий можно рассчитать, как зависимость роста средней заработной платы персонала от увеличения чистой прибыли предприятия.

Можно предположить, что выручка от реализации ООО «Волжская транспортная компания» развивается по линейной функции:

$$y = a + bt, \quad (1)$$

где y – объем выручки от реализации; t – фактор времени, год;
 a , b – параметры модели.

В нашем случае будут следующие параметры модели:

a - берется выручка от реализации за 2014 г. – 89,683 млн. руб.;
 b – среднее изменение выручка за 2 г. – 274,95 млн. руб.

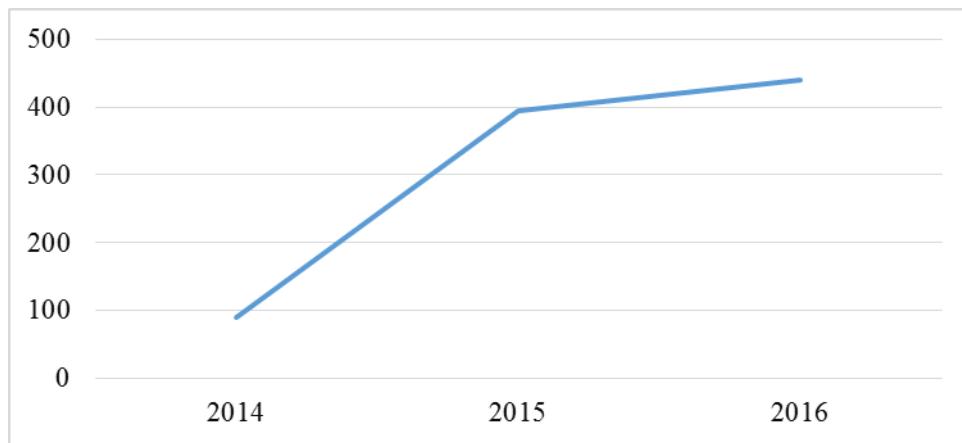


Рисунок 3.6 – Динамика объема выручки от реализации ООО «Волжская транспортная компания» в 2014-2016 гг.

Таким образом, рассчитаем примерный объем выручки на 2017 г.:

$$89,683 + 274,95 \times 3 = 914,533 \text{ млн руб.}$$

Следовательно, планируемый объем выручки на 2017 г. будет равен 914,533 млн руб.

Рассмотрим изменение средней заработной платы и выручки с 2014 г. по прогнозируемый 2017 г. (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Изменение средней заработной платы и выручки ООО «Волжская транспортная компания» в 2014-2017 гг.

№ п/п	Показатель	Годы			
		2014	2015	2016	Прогнозный, 2017
1	Выручка, млн. руб.	89,683	394,57	439,84	914,533
2	Численность персонала, чел.	102	130	152	152
3	Средняя заработная плата за 12 мес., тыс.	169,500	182,400	222,000	253,582

Из таблицы 3.3 видно, что при росте общего объема выручки ООО «Волжская транспортная компания», происходит рост средней заработной платы персонала организации. Это обусловлено тем, что при увеличении

мотивации происходит рост производительности труда, например, торговый персонал стремиться увеличить продажи.

Основным показателем эффективности работы предприятия является чистая прибыль, поэтому необходимо рассчитать размер чистой прибыли для прогнозного периода (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Расчет чистой прибыли ООО «Волжская транспортная компания» за 2014-2017 гг.

№	Показатель	Годы			
		2014	2015	2016	Прогнозный, 2017
1	Выручка, млн. руб.	89,683	394,570	439,840	914,533
2	Общие издержки, млн. руб.	15742	50820	55598	92822
3	Материальные затраты, млн. руб.	19542	69690	79039	127458
4	Амортизация, млн. руб.	1527	1612	2895	1678
5	Прочие затраты, млн. руб.	1213	1569	2694	1825
6	Чистая прибыль, млн. руб.	121406	262930	287644	672889

Из таблицы 3.4 видно, что прибыль предприятия в прогнозном году чистая прибыль предприятия увеличится в два раза. Данное обстоятельство будет в том случае, если планы, установленные предприятием по поводу увеличения реализации продукции будут выполнены.

На основе данных таблицы 3.4 построим график изменения фонда оплаты труда работников ООО «Волжская транспортная компания» и чистой прибыли предприятия за 2014-2017 гг. (рис. 3.7).

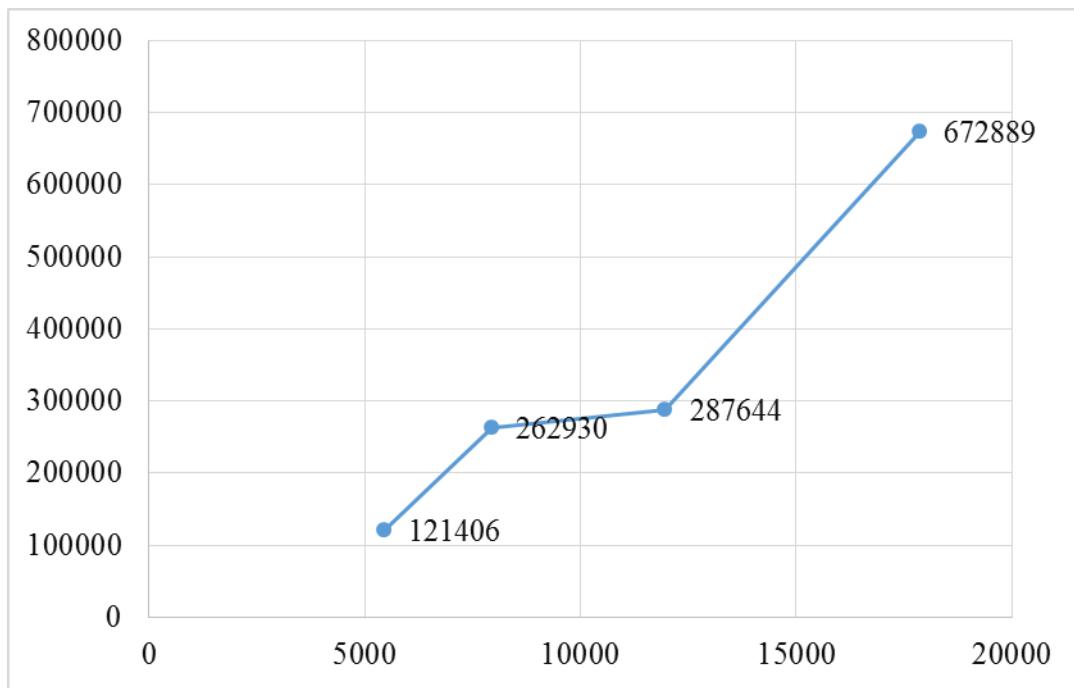


Рисунок 3.7 – График изменения фонда оплаты труда ООО «Волжская транспортная компания» в зависимости от роста чистой прибыли предприятия в 2014-2017 гг.

На рисунке 3.7 видно, что размер заработной платы растет в зависимости с изменением чистой прибыли предприятия.

Следовательно, можно сделать вывод. Если ООО «Волжская транспортная компания» будет использовать предложенную нами экономическую мотивацию, то соответственно будут улучшаться следующие показатели:

- сокращение текучести кадров;
- расширение рынков сбыта;
- увеличение выручки предприятия;
- покрытие дебиторской задолженности в краткосрочное время;
- увеличение размера чистой прибыли предприятия.

Для достижения предложенной системой материального стимулирования нужной степени эффективности необходимо дополнить экономическую систему стимулирования адекватными социально-

психологическими мерами стимулирования.

Говоря о использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Заключение

Как показывает практика, ключевая роль в формировании и поддержании мотивирующей рабочей среды должна отводиться руководителям. В связи с этим, руководители должны уделять большое внимание вопросам работы с персоналом и направлять свои усилия на совершенствование навыков работы в области управления персоналом в целом и управления мотивацией работников, в частности.

Таким образом, специалисты в области управления персоналом должны постоянно проводить диагностику, выявляющую позицию работников по отношению к компании.

Система мотивации персонала является эффективной лишь в том случае, когда она не только удовлетворяет основные потребности персонала, но и стимулирует работников к наибольшей самоотдаче, направляет энергию каждого специалиста на достижение единого результата - достижение стратегических целей компании.

Практика показывает, что благодаря своевременной разработке и внедрению в компании комплексной системы мотивации персонала организация может достичь следующих целей:

1. Снижение текучести кадров.
2. Сокращение числа прогулов и пропусков работы.
3. Повышение производительности труда.
4. Формирование чувства сопричастности к компании, усиление приверженности работников к организации.
5. Повышение качества труда и обслуживания клиентов.
6. Повышение уровня привлекательности компании на рынке труда.

В результате анализа менеджмента организации было выявлено, что структура управления на предприятии построена по линейно – функциональному принципу. Для ООО «Волжская транспортная компания»

данная система управления является рациональной и при должном уровне управления достаточно эффективной.

В результате исследования данных статистической отчетности было отмечено, что возрастает доля административного персонала, а доля непроизводственных работников имеет тенденцию к уменьшению; организация имеет сотрудников всех возрастных групп, но преобладает доля 20-30- летних сотрудников; уровень образования работников постепенно растет.

В результате анализа существующей системы мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания» было выявлено, что она представляет собой совокупность нескольких блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение и социальные программы.

Источниками анализа эффективности данной системы стали данные статистической отчетности и результаты сплошного анкетирования, проведенного среди сотрудников организации.

Данные опроса показали, что 47% сотрудников оценивают уровень мотивации на предприятии как низкий, при этом 50% опрошенных заявили, что со стороны руководства не предпринимается никаких действий для изменения ситуации.

Совершенствование системы мотивации персонала организации ООО «Волжская транспортная компания» рекомендовано осуществлять в двух направлениях:

- улучшение корпоративного климата организации;
- изменение оплаты труда и премирования сотрудников.

Улучшение корпоративного климата ООО «Волжская транспортная компания» предполагает создание возможности своевременного должностного и профессионального роста работников, для чего предложено проводить каждый год аттестацию персонала; обеспечение «социального пакета» персоналу организации, в который вошли не только существующие социальные программы, но и расширился комплекс услуг, предоставляемых персоналу; создание системы информирования персонала через систему совещаний;

делегирование полномочий персоналу, а также проведение мероприятий по сплочению коллектива.

Совершенствование оплаты труда и премирования сотрудников ООО «Волжская транспортная компания» предполагает изменение системы оплаты труда с повременно – премиальной на повременную оплату труда с выплатой вознаграждения по результатам работы или систему стимулирования продаж, предполагающую установление прямой зависимости между размером вознаграждения и результативностью отдельных работников данной организации.

Данная система материального стимулирования предполагает установление плана по обороту и продажам для торгового отдела на месяц, при этом для административного и непроизводственного персонала премиальная часть заработной платы рассчитывается, исходя из результативности работы предприятия в целом.

Реализация данного направления предполагает пересмотр штатного расписания и должностных окладов персонала, а также определение количества персонала. Осуществление данных мероприятий позволит данной организации существенно улучшить экономические, социальные и организационные показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации, трудовую и социальную деятельность персонала.

В результате оценки проекта управленческих решений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Волжская транспортная компания», был рассчитан примерный объем выручки предприятия на 2017 г., также было показана прямая зависимость роста выручки при росте заработной платы.

Таким образом, совершенствование системы мотивации персонала организации ООО «Волжская транспортная компания» позволит работникам данной организации лучше использовать свои способности, новые возможности и технические средства, что приведет к получению желаемого результата и более эффективной работе всей организации.

Список использованной литературы

1. Конституция Российской Федерации» [Текст]: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 01 г. №197-ФЗ [Текст]: (в ред. от 05.10.2015.) С3 РФ. 2002. №1 (ч. 1). Ст. 3; №30. Ст. 3014; Ст. 3033; 2003. №27 (ч. 1). Ст. 2700
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. [Текст]: Управление персоналом. - 2010. - № 1-245 с.
4. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления. [Текст]: Экономист. 2014.№4- 231 с.
5. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда [Текст]: Соци-альная защита.-2011.- № 7.- Прил. -247с.
6. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом [Текст]: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕ-ЛАН, 2014 - 411 с.
7. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст]: М.: Экономика, 2011- 368 с.
8. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика, формирование мотивационной организационной среды и создание единой системы мотивации компании) [Текст]: Моногр.-М: НИЦ Инфра-М, 2015-144с
9. Брагина З.В., Дудяшова В.П. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организаций» [Текст]: М.: КНОРУС, 2014-125 с.
10. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст]: Управление персоналом.-2014.- №7-195 с.

11. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала[Текст]: Учебное пособие М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015 - 192 с.
12. Бычков В.П., Бугаков В.М., Гончаров В.Н.; Под ред. В.П.Бычкова. Управление персоналом[Текст]: Учебное пособие- М.:НИЦ Ин-фра-М, 2014 - 237 с.
13. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб-ник В.Р. Веснин [Текст]: М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015 – 688 с.
14. Войтов А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс] М.:Дашков и К, 2015- 232 с.
15. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: Монография- М.: Норма: ИНФРА-М, 2011- 352с.
16. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кад-рами предприятия[Текст]: Менеджмент в России и за рубежом.-2011 - №5 - 305 с.
17. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст]: Общество и экономика.-2010.- №1 -261с.
18. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник/А.Г.Дементьева, М.И. Соколова[Текст]: М.: Магистр, 2015 - 287 с
19. Егоршин А.П.Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов А.П.Егоршин.- 3-е изд., перераб. и доп. [Текст]: М.:ИНФРА-М, 2015 -311с.
20. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности[Текст]: Учеб-ное пособие для студентов вузов А.П. Егоршин.- 3 -е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2015 - 352с.
21. Зайцева Н.А.Менеджмент в сервисе и туризме [Текст]: Учебное пособие. 2-е изд., доп. (ГРИФ) М., Инфра-М, Форум 2014 г - 368 с.
22. Зайцева Т.В., Черняева Г.В., Батоврина Е.В.; Под ред.проф. Пугачева В.П. Мотивация трудовой деятельности[Текст]: Учебное пособие М.: ИНФРА-М, 2015 -394 с

23. Каверзин Н. Метод кнутаи пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст]Служба кадров.- 2014.- №8 -194 с.
24. Каверин С.Б.Мотивация труда [Текст] М.: Ин-т психологии РАН, 2010 -224 с.
25. Карданская Н.Л. Управленческие решения[Текст] Учебное пособие.3-е изд.М.: ЮНИТИ-ДАНА,2015 -439с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом[Текст]Учебник.– М.:ИНФРА-М,2010 - 304с.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариат. учеб. дисц.) [Текст]Учеб. пос./ ГУУ- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015-256с
28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] Учебник / Министерство образования и науки РФ.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦИН-ФРА-М, 2015- 447 с
29. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» [Текст]Учебное пособие.- М.: ИЦ РИОР:ИНФРА-М, 2010 -136 с.
30. Клочков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / Клочков А. // Управление персоналом. – 2013. – 55 с.
31. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность[Текст] М.: Книга по требованию, 2011. – 130 с.
32. Маслоу А. Мотивация и личность [Текст] Пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
33. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала И.В. Мишурова, П.В. Кутелев [Текст]. М.: Экономика,2015-360с.
34. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник/И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н.Полякова[Текст] М.: ИНФРА-М, 2015- 570 с.
35. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. [Текст] М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015- 248 с.
36. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие [Текст] М.:Эксмо, 2011-543 с.

37. Травин В.В. Мотивационный менеджмент: [Текст] Учебно-практическое пособие В.В. Травин, М.И. Магура, М. Б.Курбатова. - М. :Дело, 2011-384с.
38. Том Н. Мотивация и закрепление перспективных кадров предприятий Н. Том [Текст] Проблемы теории и практики управления.2011. - №4 -152 с.
39. Турчинова А.И. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред.– М.: Изд-во РАГС, 2015-510с.
40. Федорова Н.В. Управление персоналом[Текст] УчебникН.В.Федорова, О.Ю. Минченкова.-М.: КноРус,2015– 432
41. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. [Текст] Экспресс-курс С.А. Шапиро, О.В. Шатаева.- М.: Гросс Медиа, РОСБУХ, 2011-400 с.
42. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. [Текст] М.:ГроссМедиа, 2014-352 с.
43. Шекшня С.В.Управление персоналом современной организации[Текст] Учебно-практич. пособие. - М.: Бизнес- школа»Интел – синтез»,2015.300с.
44. Научная электронная библиотека e-library [Электронный ре-сурс]. – (<http://www.e-library.ru/> (дата обращения 11.04.2016)).
45. Университетская библиотека [Электронный ресурс]. – (<http://www.znanium.ru/> (дата обращения 11.04.2016)).
46. Университетская библиотека: [Электронный ресурс]. – (<http://www.biblioclub.ru/> (дата обращения 13.04.2016)).
47. Понятие «мотивации труда» в аспекте повышения эффективности труда: основные подходы и представления [Электронный ресурс] / Econmotion – Режим доступа <http://www.econmotion.ru/nomecs-101-2.html>, Дата обращения 30.05.16
48. Скоростной интернет-рейтинг [Электронный ресурс] / Netindex – Режим доступа <http://www.netindex.com>, Дата обращения 30.05.16

49. Роль и значение мотивации персонала [Электронный ресурс] / LearnManage – Режим доступа <http://www.learnmanage.ru/lmans-96-2.html>, Дата обращения 30.05.16

50. Пирамида Маслоу [электронный ресурс]/ EduMarket – режим доступа <http://edu.jobsmarket.ru/glossary/hr/2301/>, Дата обращения 30.05.16

51. Теории мотивации [Электронный ресурс] / Info Manadement – Режим доступа http://infomanagement.ru/lekcija/Teorii_motivacii, Дата обращения 29.05.16

Анкета

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы, связанные с системой мотивации на Вашем предприятии, отметив, по Вашему мнению, наиболее верные ответы. Искренние ответы на вопросы будут способствовать увеличению точности и адресности мотивационной политики организации.

1. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- а) Да;
- б) Нет;
- в) Затрудняюсь ответить.

2. Нравится ли Вам собственное рабочее место?

- а) Да;
- б) Нет;
- в) Затрудняюсь ответить.

3. Разнообразна ли Ваша работа?

- а) Да;

- б) Нет;
- в) Затрудняюсь ответить.

4. Велика ли степень ответственности, возложенная на Вас?

- а) Да;
- б) Нет;
- в) Затрудняюсь ответить.

5. как Вы считаете, ценит ли Вашу работу руководитель?

- а) Да;
 - б) Нет;
 - в) Затрудняюсь ответить.
- коллеги? подчиненные?
- а) Да;

б) Нет;

в) Затрудняюсь ответить.

6. Удовлетворены ли Вы своим служебным ростом?

а) Да;

б) Нет;

в) Затрудняюсь ответить.

7. Имеется ли у сотрудников предприятия возможность для обучения и повышения квалификации?

а) Да;

б) Нет;

в) Затрудняюсь ответить.

8. Соответствует ли Вашему уровню Ваша квалификации?

а) Да;

б) Нет;

в) Затрудняюсь ответить.

9. Справедлива ли материальная оценка Вашего труда?

а) Да;

б) Нет;

в) Затрудняюсь ответить.

10. Как Вы оцениваете мотивацию сотрудников на предприятии в целом?

а) Высокая;

б) Скорее высокая;

в) Скорее низкая;

г) Низкая;

д) Затрудняюсь ответить;

е) Другое.

11. Предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действие, чтобы повысить мотивацию сотрудников?

а) Да, успешно;

б) Да, без эффекта;

- в) Это никак не проявляется;
- г) Действия руководства только понижают мотивацию труда.

12. Если предпринимаются, то какие?

- а) Повышение заработной платы;
- б) Привязка зарплаты к результатам труда;
- в) Улучшение условий труда;
- г) Мероприятия по сплочению коллектива;
- д) Создание возможности карьерного профессионального роста;
- е) Предоставление большей свободы и полномочий;
- ж) Устные похвалы, вручение грамот;
- з) Смена отдельных сотрудников;
- и) Другое (поощрения, социальные программы и пр.).

13. Как Вам кажется, какие методы повышения мотивации сотрудников на Вашем предприятии являются наиболее действенными?

- а) Повышение заработной платы;
- б) Привязка зарплаты к результатам труда;
- в) Улучшение условий труда;
- г) Мероприятия по сплочению коллектива;
- д) Создание возможности карьерного профессионального роста;
- е) Предоставление большей свободы и полномочий;
- ж) Устные похвалы, вручение грамот;
- з) Смена отдельных сотрудников;
- и) Другое (поощрения, социальные программы и пр.).

14. Считаете ли Вы, что для Вашего предприятия было бы полезно усовершенствовать систему стимулирования?

- а) Да;
- б) Нет;
- в) Затрудняюсь ответить.

Положение об организации оплаты труда в ООО «Волжская транспортная компания»

Настоящие Положение вводится для установления порядка оплаты труда работников ООО «Волжская транспортная компания».

Положение разработано в целях:

- совершенствование организации оплаты труда и упорядочение социальных и иных выплат работникам организации;
- установление зависимости оплаты труда от объемов реализации продукции и эффективности финансово – хозяйственной деятельности организации.

Настоящие Положение определяет порядок оплаты труда всех работников организации.

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателями выплат работниками за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, настоящим, трудовым договорами.

Заработка плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Месячная заработка плата работника, отработавшего за определенный период норму рабочего времени и выполнившего трудовые обязанности, не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Заработка плата работников организации состоит из двух частей:

- должностной оклад работника – ежемесячное вознаграждение, установленное в соответствии со штатным расписанием и зафиксированное в

трудовом договоре, которое, в случае выполнения должностных обязанностей, не зависит от показателей деятельности работника;

- дополнительная часть заработной платы начисляется по результатам деятельности работника в отчетном периоде и выплачиваются в виде процента от выполнения плана.

Порядок и периодичность начисления премий устанавливаются Положением о премировании работников организации.

Гарантийные и компенсационные выплаты работникам производятся в соответствии с действующим трудовым законодательством.

Порядок, место и сроки выплаты заработной платы.

Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте РФ (в рублях).

Изменения размера и условий оплаты труда работников организации осуществляется на основании изменений, внесенных в трудовой договор.

При выплате заработной платы каждому работнику выдается расчетный листок, в котором содержится информация о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Заработная плата выплачивается работнику в месте выполнения им работы.

Заработная плата выплачивается не реже чем каждые полмесяца, в день, установленный правилами внутреннего трудового распорядка (коллективным договором, трудовым договором).

При совпадении дня выплаты или нерабочем днем выплата заработной платы производится на кануне этого дня. Оплата отпускных производится не позднее чем за три дня до его начала.

При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны

быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником о расчете.

Работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере дневной или часовой ставки, если работа в выходной и нерабочий праздничный день проводилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Работнику, выполняющему в организации наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнения обязанностей временно отсутствующего работника устанавливаются трудовым договором.

На работников организации также распространяются и иные условия оплаты, установленные трудовым законодательством РФ.

Кроме заработной платы выше также было предложено премировать работников.

Настоящие положение вводится в целях усиления материальной заинтересованности, достижения лучших результатов деятельности, улучшения качества работы, создание условий для роста производительности труда. При этом оно призвано обеспечить непосредственную связь премий с трудовыми (производственными) результатами каждого работника и подразделений в целом.

Работники ООО «Волжская транспортная компания» премируются в следующем порядке:

- работники торговых отделов премируются в зависимости от результативности работы соответствующих отделов;
- работники административных и непроизводственных отделов, кроме коммерческого отдела, премируются в зависимости от результативности работы организации в целом;
- работники коммерческого отдела премируются от результативности работы, закрепленных за ними отделов.

Основанием для выплаты премии является приказ руководителя о выплате премии.

Показатели премирования.

Премирование работников производится ежемесячно, а также по итогам работы за год при наличии средств на эти цели.

Премии устанавливаются в процентном отношении к должностному окладу, действующему согласно штатному расписанию на момент выхода приказа о выплате премии.

Премии начисляются на должностной оклад с учетом доплат и надбавок за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, совмещения профессий (должностей) и т.д.

Премии начисляются за фактически отработанное время.

Премирование работников осуществляется по основаниям, предусмотренным настоящим положением о премировании.

Премии по итогам работы за месяц начисляются:

- вспомогательным работникам в зависимости от коэффициента трудового участия и коэффициента за выслугу лет;
- работникам администрации в зависимости от коэффициента трудового участия и коэффициента за выслугу лет;
- работникам отдела продаж в зависимости от процента выполнения плана по продажам, выполнению индивидуального задания.

Премии по итогам работы за год начисляются в зависимости от показателей деятельности организации в целом после подведения финансовых результатов за год премия выплачивается работникам, состоящим в штате ООО «Волжская транспортная компания» и проработавшими полный календарный год.

При наличии оснований для выплаты по нескольким показателям, она выплачивается в суммарном исчислении.

Размер премии включается в средний заработок для расчета размера оплаты ежегодных отпусков и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ.

Руководитель организации вправе лишать (полностью или частично) премии работников, допустивших в учетном периоде нарушение трудовой дисциплины, должностных инструкций и другие производственные упущения. При этом лишения или снижения премии производится за тот учетный период, в котором совершен проступок.

В приказе руководителя должны быть указаны основания лишения или снижения размера премии конкретному работнику.

Споры, возникающие при выплате премий, решаются в установленном законом РФ порядке.