

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического и
транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01.05.09 – Экономика и управление на предприятии
(на автомобильном транспорте)

**Совершенствование мотивации и стимулирования труда водителей (на
примере ООО «Автоколонна 1967 - МП»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	доцент, канд. тех. наук	Ю. А. Хегай
	подпись, дата		
Выпускник	_____		И. А. Ким
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____		К. А. Мухина
	подпись, дата		

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического и
транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Е. В. Кашина
« ____ » _____ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту Ким Инне Анатольевне

Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика», профиль
подготовки 38.03.01.05.09 «Экономика предприятий и организаций
(автомобильный транспорт)»

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование
мотивации и стимулирования труда водителей (на примере ООО «Автоколонна
1967 - МП»)»

Утверждена приказом по университету № 2839/с от 06.03.2017 г.

Руководитель ВКР: Ю. А. Хегай, канд. тех. наук, доцент кафедры
«Экономика и организация предприятий энергетического и транспортного
комплексов» ИУБПЭ СФУ

Консультант: Ю. А. Хегай, канд. тех. наук, доцент кафедры «Экономика и
организация предприятий энергетического и транспортного комплексов»
ИУБПЭ СФУ

Исходные данные для ВКР:

- первичная документация предприятия (бухгалтерский баланс, отчет о
прибылях и убытках и другие формы финансовой отчетности);
- технико-эксплуатационные показатели работы предприятия;
- устав предприятия;
- законодательные и нормативные акты РФ в области автомобильного
транспорта;
- литературные источники и периодическая печать.

Перечень разделов ВКР:

- теоретические основы мотивации и стимулирования труда на
предприятии;
- анализ деятельности ООО «Автоколонна 1967-МП»;
- мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования
труда водителей.

Перечень графического материала: титульный лист, тема бакалаврской
работы, актуальность, цель, задачи, объект исследования, резервы снижения

перевозок, рекомендации, мероприятия.

Цель и актуальность бакалаврской работы;

- задачи бакалаврской работы;
- кадровый состав ООО «Автоколонна 1967-МП»;
- бухгалтерская отчетность;
- технико-эксплуатационные показатели;
- колебание пассажирооборота;
- изменение пассажирооборота;
- изменение общих доходов предприятия;
- чистая прибыль предприятия;
- оплата труда водителей;
- предполагаемые усовершенствованные системы мотивации и стимулирования труда водителей;
- ожидаемое снижение расходов предприятия.

Руководитель ВКР

Ю. А. Хегай

Задание принял к исполнению

И. А. Ким

« ____ » _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по «Совершенствование мотивации и стимулирования труда водителей (на примере ООО «Автоколонна 1967 - МП»)» содержит 97 страниц текстового документа, 2 приложения, 99 использованных источников, 21 рисунок, 33 таблицы.

МОТИВАЦИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ, ОПЛАТА ТРУДА, ПРЕМИРОВАНИЕ, ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА.

Цель бакалаврской работы – разработка комплексных мероприятий по оценке и мотивации труда водителей ООО «Автоколонна 1967-МП».

В процессе работы был проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его финансовой деятельности, мотивации труда водителей.

Исследованы экономическая сущность мотивации и стимулирования труда, и мероприятия по оценке мотивации и стимулирования труда, предложена наиболее эффективная система мотивации и стимулирования труда водителей.

Разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования труда водителей, которые заключаются во введении индивидуальных тарифных ставок для каждого из водителей или класса водителей, либо назначение премий за счет уникальной балловой системы. Эти две системы включают не только материальную составляющую мотивации и стимулирования труда, но и несут в себе нематериальные факторы. Так же были предложены мероприятия по оценке действующей системы мотивации и стимулирования. Проведена оценка с помощью специальной анкеты-опроса.

При реализации предложенных мероприятий достигнута цель бакалаврской работы – разработаны комплексные мероприятия по оценке и мотивации труда водителей ООО «Автоколонна 1967-МП».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические основы мотивации и стимулирования труда на предприятии.....	9
1.1 Экономическая сущность мотивации и стимулирования труда	9
1.2 Группировка теорий мотивации труда	18
1.3 Информационно-техническая поддержка системы стимулирования	29
2 Анализ деятельности предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП».....	36
2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП».....	36
2.2 Анализ финансовой деятельности ООО «Автоколонна 1967 – МП».....	40
2.3 Анализ мотивации труда водителей на предприятии ООО «Автоколонна 1967 – МП».....	45
3 Мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования труда водителей	48
3.1 Способы оценки мероприятий по мотивации и стимулированию труда водителей	48
3.2 Выбор эффективной системы мотивации и стимулирования труда водителей	53
3.3 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда водителей.....	64
Список использованных источников	70
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс ООО «Автоколонна 1967 – МП» ...	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о финансовых результатах ООО «Автоколонна 1967 – МП»	81

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день одной из ключевых проблем менеджмента организаций является разработка и внедрение эффективной системы оценки и мотивации труда предприятий. Сложность заключается в поиске компромисса между двумя участниками трудовых взаимоотношений – работником и работодателем: работник всегда хочет получать больше за свой труд, а работодатель, в свою очередь, всегда стремится снизить расходы на оплату труда, поскольку они традиционно являются доминирующей статьей затрат. Оплата труда выступает не просто в качестве средств, которые выплачивает работодатель работнику. Это целая система взаимосвязанных показателей, определяющих ценность работника для данной организации, его профессиональный статус и место в организационной структуре, социальное положение в обществе, востребованность на рынке труда.

Стимул – это побуждение к действию, причина которого интерес (материальный, моральный, личный, коллективный или общественный) как форма реализации потребностей.

Мотив – это тоже побуждение к действию, в основе которого может быть интерес (вознаграждение, повышение по службе и т. п.), а также административное решение (приказ, распоряжение и т. д.) или иная личностная причина (чувство долга, страха, ответственность, благородство и прочее).

Высокая мотивация труда является результатом сочетания факторов, заставляющих людей делать то, что от них ожидает организация. Роль трудовых ресурсов в процессе производства возрастает. На современном этапе в связи с усложнением производственно-хозяйственной деятельности возрастают требования к знаниям, творческому потенциалу и работоспособности кадров.

Однако вместе с тем ни одна система стимулов не приведет к желаемому росту производительности труда, если при этом не будет учтен инструментальный компонент. Для его успешного применения в организации

должна использоваться система оценочных показателей эффективности работы сотрудников, на основе которой будет осуществляться изменение уровня материального обеспечения конкретного специалиста.

ООО «Автоколонна 1967 – МП» – одно из предприятий города Красноярска, занимающееся перевозками пассажиров, как в границах города Красноярска, так и за его пределами.

Разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию системы оценки и стимулирования труда персонала отвечает не только современным, но и перспективным направлениям кадрового менеджмента. Совокупность подобных мероприятий отражает необходимость регулирования и обеспечения достаточного уровня трудовых доходов работника, которые должны в обязательном порядке определяться его личным вкладом, с учетом конечных результатов работы предприятия.

В настоящее время на ООО «Автоколонна 1967 – МП» сложилась ситуация, когда система оплаты труда существенно снизила свою стимулирующую функцию, что затрудняет проведение мотивирующей политики. Учитывая, что успех работы на рынке связан с активной позицией хозяйствующего субъекта, многие функции по созданию системы стимулирования труда требуют проработки, что в конечном счете должно привести к росту размеров оплаты труда, материального стимулирования его результатов.

Целью дипломного проекта является разработка комплексных мероприятий по оценке и мотивации труда водителей ООО «Автоколонна 1967 – МП».

Для реализации цели необходимо рассмотреть следующие задачи:

- исследовать показатели и практику работы предприятия по оценке и мотивации труда;
- разработать мероприятия по повышению мотивации труда;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

1 Теоретические основы мотивации и стимулирования труда на предприятии

1.1 Экономическая сущность мотивации и стимулирования труда

Важным условием успеха любого предприятия является высокая мотивация работников. Ни одно предприятие не сможет добиться успеха без настроя работников на работу с большим желанием и высокой отдачей, без заинтересованности работников в конечных результатах своей работы и работы предприятия, без стремления работников внести свой вклад в достижение целей предприятия.

Для руководителей очень важно иметь представление о понятии мотивации человека (работника), ведь через нее можно прийти к эффективному управлению. Добиться эффективного управления работником можно только зная, что им движет, к чему он стремится, что побуждает его к деятельности, и какие мотивы лежат в основе его деятельности.

Существуют такие экономические категории, как мотив и стимул. Они имеют большой исторический «стаж», но в их методологии нет полной ясности. В научной литературе полностью отождествляют мотивы и стимулы. Определенно, мотивы и стимулы имеют общее, но между ними существует и различие.

Мотивы и стимулы объединяет то, что они являются побуждением к действию. Различают их разные факторы и причины, которые обуславливают это побуждение к действию.

Мотив – это побуждение к действию, которое основано на интересах, на административных решениях, или на иной личностной причине.

Мотивы делятся на два типа: внутренние и внешние. Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Внешняя мотивация бывает трех видов:

- административная (выполнение работы по команде, приказу, распоряжению);

- экономическая (осуществляется через заработную плату и т.п.);

- статусная (основана на изменении положения работника в организации).

Мотивы, которые формируются у человека под воздействием множества факторов, включаются под влиянием стимулов.

Стимул – это побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный, коллективный или общественный) как форма реализации потребностей.

Стимулы воздействуют на поведение работника, актуализируя определенные мотивы. Стимулы относят к внешней среде человека. У каждого человека реакция на один и тот же стимул будет проявляться по-разному. Стимулами могут выступать отдельные материальные и духовные блага, действия других людей, предоставляющиеся возможности и др.

Так, понятие «мотив» шире понятия «стимул». Стимул является составной частью мотива и вызывает его к действию.

По своему содержанию стимулы делятся на экономические и неэкономические стимулы. Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные стимулы. Однако на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, так что их невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только дополнительных материальных благ, но и уважения.

Управление трудом с использованием мотивации получило широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой, но в России понятие мотивации труда как экономического фактора появилось относительно недавно. Это объясняют тем, что в экономическом смысле понятие «мотивация» заменяли понятием «стимулирование». Все это приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли и как следствие негативно воздействовало на

эффективность работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании.

Опираясь на цели и задачи мотивации можно выделить два основных типа. Первый тип основан на активации мотивов с помощью внешних воздействий на человека, при этом, необходимо знать, какие мотивы побуждают человека к действиям и как их можно вызвать. Второй тип имеет характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с определёнными действиями и результатами, он основан на формировании мотивационной структуры человека. Использование второго типа мотивации требует больших знаний, усилий и способностей для его осуществления, однако его результаты значительно превосходят результаты первого типа.

Мотивация – это процесс создания системы условий или мотивов, которые оказывают воздействие на поведение человека, направляют человека в нужную для организации сторону, побуждают проявлять добросовестность, настойчивость, старательность.

Стимулирование – это процесс использования ценностных ориентаций и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Концепция стимулирования основана на том, что любые действия работника должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, это зависит от того, как он выполняет свою работу. Понятно, что стремясь избежать отрицательных последствий, работник изменяет свое поведение в требуемую сторону [14].

Соотношение различных мотивов, которые обуславливают поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией; должностью и пр.

Мотивация, как процесс, условно может быть представлена в виде шести стадий, которые следуют одна за другой. Так, для уяснения того, как

осуществляется процесс мотивации, какова его логика и составные части, применяется модель, которая приводится ниже [14].

Первая стадия – это стадия возникновения потребностей. Потребность проявляется тогда, когда человек начинает осознавать, что ему что-то необходимо, чего-то не хватает. Потребность может возникнуть в определенное время, и начнет "толкать" человека на поиск возможных решений по ее устранению. Существует огромное число различных потребностей, которые условно делят на следующие группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

Вторая стадия – это стадия поиска путей устранения возникающей потребности. Если появилась потребность и начала создавать человеку проблемы, то он пытается найти возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, игнорировать.

Третья стадия – это стадия определения целей и направления действий. На этой стадии перед человеком стоит четыре проблемы:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – это стадия осуществления действий. На данной стадии человек прикладывает все свои усилия на осуществление действий, которые, в конечном результате, предоставят ему возможность устранить потребность. Учитывая, что процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на данной стадии можно корректировать цели.

Пятая стадия – это стадия получения вознаграждения за осуществленное действие. За осуществление определенного действия человек может получить то, что он сможет использовать для устранения потребности. На данной стадии становится понятным, насколько выполнение действий дало желаемый

результат, и уже в зависимости от этого идет ослабление, сохранение, или же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – это последняя стадия, стадия устранения потребности. Здесь, в зависимости от того, насколько была устранена потребность на предыдущих стадиях, человек либо прекращает свою деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению все той же потребности [24].

На процесс мотивации оказывают влияние несколько факторов, которые усложняют и делают этот процесс неясным:

- неочевидность мотивов (можно только предполагать и догадываться о том, какие мотивы действуют, но в явном виде их невозможно выявить, так как для того, чтобы с достаточной точностью сказать какие мотивы являются движущимися в мотивационном процессе, требуются длительные наблюдения);

- изменчивость мотивационного процесса (даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека могут возникать изменения в поведении человека, так как потребности находятся во взаимодействии, часто противореча друг другу, или усиливая действия отдельных потребностей, при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов) [24].

Следовательно, можно сказать, что мотивационная деятельность человека представляет собой довольно сложный и непредсказуемый процесс, что вызывает трудности при ее организации.

На практике мотивация рассматривается как возможность управления человеческим поведением.

Для того чтобы на предприятии наблюдалось повышение эффективности управления работниками, необходимо учитывать мотивационные особенности их поведения. Поэтому, на предприятии должны быть разработаны средства управляющего воздействия на человека через систему побуждений.

На мотивацию работника оказывают влияние такие параметры, как:

- индивидуальные качества работника и его усилия по самомотивации;

- задача, которую ставит перед работником руководитель;
- характер руководства (стиль руководства, способности руководителя);
- группа, в которой работник осуществляет свою деятельность;
- все предприятие, с его структурами и культурой;
- общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы.

При создании системы мотивации руководству предприятия предлагается придерживаться проблемно-ориентированного подхода, который характеризуется определенными принципами.

1. Принципы соответствия заключаются в:

- соответствии мотивационных задач основным направлениям деятельности предприятия;
- соответствии функций системы мотивации потребностям управленческого аппарата;
- соответствии системы мотивации техническим возможностям и требованиям корпоративной информационно-аналитической системы;
- адаптации системы мотивации к изменяющимся потребностям предприятия.

2. Организационные принципы – это:

- управляемое развитие системы, которое обуславливает необходимость выработки стратегических целей предприятия, с учетом которых происходит создание и развитие системы мотивации персонала;
- внедрение и развитие системы мотивации в целом, параллельная разработка системы материального стимулирования и нематериальной мотивации на базе анализа и обновления системы организации труда.

3. Методологические принципы предполагают:

- взаимодействие материального стимулирования и нематериальной мотивации;
- принцип системного и ситуационного подходов к рассмотрению системы мотивации;

- основную цель построения системы (обеспечение здоровья в широком смысле слова и благосостояния с целью осуществления развития компании).

4. Технологические принципы – это:

- наличие функциональных, логических и ролевых связей между компонентами структуры мотивационной системы, а также между системами стимулирования и вознаграждения [87].

Следовательно, в соответствии с вышеперечисленными принципами проблемно-ориентированного подхода необходимо сформулировать основную концепцию системы мотивации персонала, которая должна включать модель предметной области, организационные вопросы, а также этапы построения.

Эффективная работа предприятия связана с развитием человеческого потенциала и нуждается в привлечении руководителей к управлению поведением отдельных индивидуумов и групп.

Для построения системы мотивации на предприятии, руководитель должен решить такие задачи, как:

- постановка достижимых целей перед работниками, которые должны включать элемент состязательности, способствовать осознанию работниками уровня требуемой отдачи;

- определение способа действий работников, который будет наиболее эффективным в конкретной ситуации (существует несколько путей достижения цели, например, снизить издержки предприятия можно с помощью контроля всех затрат или за счет сокращения расходов на чрезмерные запасы сырья, руководители должны знать, какой вариант наиболее предпочтителен для предприятия, и должны сообщать об этом работникам);

- устранение барьеров, которые возникают в процессе осуществления деятельности (руководитель воздействует на ожидания работника в отношении результатов труда, контролируя обеспечение предприятия необходимыми ресурсами, организовывая подготовку персонала, устраняя различные преграды);

- получение и накопление информации о ценностях работников, которые в значительной степени отличаются друг от друга (зная желания и стремления работников, руководитель может разработать соответствующую систему мотивации для каждого отдельного работника);

- поощрение за достигнутые результаты (справедливое вознаграждение хорошо повлияет на ожидания работника, ведь осознание того, что полученное вознаграждение является результатом высокой производительности, может способствовать увеличению последней);

- создание нормальной рабочей обстановки в результате развития духа состязательности, увеличения ответственности и независимости работников, повышения их интереса к своей работе.

Комплексная система мотивации работника на предприятии представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Комплексная система мотивации работника на предприятии

Из рисунка 1.1 видно, что комплексная мотивация подразделяется на материальную и нематериальную.

Материальная мотивация – универсальный способ заинтересовать работника, который всегда будет приоритетом для работника перед нематериальными средствами мотивации. Материальная мотивация представляет собой различные денежные поощрения – оплата труда, премии и др.

Нематериальная мотивация – вознаграждения морального удовлетворения, к которым относят карьерный рост, конкурсы и соревнования, поздравления с праздниками, скидки на товары и услуги, поощрительные командировки и др.

Понятно, что самой лучшей и оптимальной является материальная мотивация, так как персонал предприятия работает преимущественно для удовлетворения своих экономических потребностей.

Система экономической мотивации на предприятии – это целостный механизм, который дает возможность руководителю предприятия повысить эффективность труда работников и соответственно повысить результативность деятельности всего предприятия.

Материальная мотивация применяется как в форме материального вознаграждения за качество и количество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. Соответственно, экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность предприятия на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить мотиватором для персонала этого предприятия.

На сегодняшний день книжные магазины и интернет переполнены различными изданиями и статьями, которые включают термин «мотивация». Термин «мотивация» у всех на слуху, существует огромное число теорий о мотивации, множество примеров мотивации. Но очень часто многие забывают об одном важном моменте: социально-психологические способы мотивации начинают действовать только тогда, когда работника устраивает его уровень дохода (экономическая мотивация).

1.2 Группировка теорий мотивации труда

Еще с древних времен люди решают проблему побуждения человека к эффективному производительному труду. На сегодняшний день это называют термином «мотивация». Так, мотивация – это сила, которая побуждает человека к действию.

Так как данная проблема довольно древняя, у человечества накоплен большой опыт для ее решения. Этот опыт представляет собой различные мотивационные теории. Сегодня существуют десятки теорий мотивации, которые условно подразделяют на группы:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

Традиционные теории основываются на применении стимулов принуждения и поощрения – принцип «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника, когда работники знают, за что они могут быть поощрены, а за что наказаны. Основные моменты традиционных теорий мотивации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные моменты традиционных теорий мотивации

Представители теорий	Суть теорий	Проблемные области теорий
Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд	для эффективной мотивации работников к труду необходимо: - четкое нормирование и организация труда; - переход к сдельным формам оплаты труда, не допуская снижения сдельной ставки; - формирование единых условий материальной мотивации для всех работников; - компенсирование «рутины» повышенной заработной платой	- упор на материальное стимулирование; - в расчет не принимаются факторы внутренней мотивации; - утверждение единого подхода к мотивации всех работников

Кроме того, развитием мотивационной теории по принципу «кнута и пряника» служит теория «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора. Теория «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Теория «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора

	«Х»	«У»
Характеристика	<ul style="list-style-type: none"> - в мотивах большую часть занимают биологические потребности человека; - человеку не нравится работать, поэтому труд должен быть нормирован, а людей нужно принуждать к работе; - работники пытаются не прилагать лишних усилий к работе; - человеку предпочтительнее работать, когда им управляют, так как он несамостоятелен; - человек не стремится брать на себя ответственность; - у человека низкие амбиции, и потребность в самореализации отсутствует; - качество труда низкое и ужасное, поэтому труд работников нужно постоянно контролировать 	<ul style="list-style-type: none"> - в мотивах большую часть занимают социальные потребности человека и его желание работать лучше; - человек воспринимает труд как один из самых необходимых процессов жизнедеятельности; - человек готов и стремится брать на себя ответственность; - человек способен к самоорганизации и самоконтролю; - работники готовы применять свои знания и опыт в трудовой деятельности; - угроза наказания не является главным стимулом; - главным вознаграждением является удовлетворение потребности в самовыражении
Главный стимул	принуждение	самоутверждение, моральное и материальное поощрение
Вспомогательный стимул	материальное поощрение	принуждение

Мак-Грегор первым обратил внимание на то, что мотивация труда работников находится в прямой зависимости от предположений и взглядов руководителей в отношении доминирующих мотивационных характеристик их подчиненных. Согласно его теории при мотивации работников нужно учитывать состояние уровня их сознания. Руководители должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «Х» к состоянию «У».

Теория «У» далее получила свое развитие в трудах Вернера Зигерта и Люции Ланга, которые выделили важность информированности, свободы

действий и значимости рабочего места работника для мотивации его трудовой деятельности.

Также свое дальнейшее развитие теория «X» и «Y» получила в трудах Уильяма Оучи, который обосновал важность коллектива при мотивации. Основными положениями теории мотивации «Z» Уильяма Оучи являются положения о сочетании социальных и биологических потребностей в мотивах работников и их предпочтении работать в группе и применять групповой метод принятия решения. Так, любой хороший работник предпочитает работать в группе и иметь стабильные цели своей деятельности на длительный период.

Содержательные теории основываются на рассмотрении отдельных потребностей (мотивов), которые направляют деятельность каждого отдельного человека. Наиболее популярными являются теории мотивации Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак-Клелланда и Клейтона Альдерфера. Каждый из этих авторов представляют свою классификацию потребностей, которые оказывают влияние на труд человека.

Теорию Абрахама Маслоу называют классической мотивационной теорией, она была предложена им в работе «Теория человеческой мотивации» в 1943 г. В основе теории Маслоу лежит принцип иерархичности интересов людей.

Маслоу предложил классификацию потребностей человека, состоящую из 5 категорий:

- физиологические потребности, удовлетворяя которые человек имеет возможность выжить (потребности в еде, одежде, жилище, сне и отдыхе);
- потребности в безопасности и уверенности в будущем (обеспечение защиты от физического и психологического нападения окружающих, обеспечение уверенности, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем);
- социальные потребности или потребности в принадлежности и любви (потребности ощущать себя членом общества, иметь социальные контакты, ощущать привязанность и поддержку);

- потребность в уважении и признании – (потребность в признании личных качеств и достижений, реализуется через уверенность, репутацию, статус, независимость и престиж);

- потребность в самовыражении и самоактуализации (потребность в реализации своих потенциальных возможностей, в личностном росте).

Все эти категории изображают в виде пирамиды потребностей Маслоу. Пирамида потребностей Маслоу представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Пирамида потребностей Маслоу

Есть несколько моментов, которые характеризуют суть теории Маслоу:

- если у человека есть несколько потребностей, находящихся на разных уровнях, то доминирующей будет потребность, находящаяся на более низком уровне;

- к первичным потребностям относят физиологические (врожденные) потребности, которые находятся на низших уровнях, так как они определены с рождения, то они не изменяются в течение всей человеческой жизни и их можно удовлетворить полностью;

- к вторичным потребностям относят социальные потребности, потребности в уважении и признании, потребности в самовыражении и

самоактуализации, которые находятся на высших уровнях, так как они являются приобретенными – развиваются вместе с человеком, то они никогда не смогут быть полностью удовлетворены и мотивация через них бесконечна.

Таким образом, изменение первоочередных потребностей идет по линии от низших к высшим. По мере удовлетворения низших потребностей, приоритеты человека направляются на реализацию интересов, которые стоят более высоко в предложенной иерархии. Главным является следующее правило: необходимо, чтобы потребности, находящиеся на более высокой ступени иерархии были удовлетворены в меньшей степени, чем низшие.

Из этого следует, что по силе воздействия на поведение работника доминирующими будут потребности, которые расположены выше уже удовлетворенных потребностей.

Теорию мотивации Фредерика Герцберга в литературе называют теорией мотивационной гигиены или теорией «социального человека», она была предложена в 1959 г. в работе "Мотивация на работе".

Суть теории Герцберга заключается в разделении факторов, которые влияют на трудовую деятельность человека, на две группы: гигиенические и мотивационные.

Гигиенические факторы – это мотивы, которые создают настрой на труд. Они удовлетворяют потребности работника, помогая избежать неприятных ситуаций.

Задача любого руководителя состоит в создании таких условий, чтобы гигиенические факторы стали мотиваторами трудовой деятельности работника.

Мотивирующие факторы – это то, что всегда способствует повышению эффективности труда работников. Они удовлетворяют потребность каждого отдельного работника в достижении поставленных целей.

Таким образом, удовлетворенность работой вызывается факторами, которые связаны с воздействием мотиваторов, в то время как неудовлетворенность работой – это следствие действия гигиенических факторов.

Примеры гигиенических и мотивирующих факторов представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Примеры гигиенических и мотивирующих факторов

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы (мотиваторы)
Заработная плата; Социальные блага; Условия работы; Надежность и стабильность работы; Статус; Климат на предприятии; Рабочая атмосфера, обстановка; Технические аспекты руководства; Административный стиль управления; Отношение к начальству и к коллегам	Интересная работа: увлекательная постановка целей и задач, возможность повысить свои знания и навыки; Самостоятельность, ответственность; Возможность добиться ощутимых результатов; Признание достижений, выражающееся в увеличении дохода, полномочий, в карьерном росте; Профессиональное обучение и повышение квалификации

Следовательно, можно сказать, что чем меньше возможностей для проявления «мотиваторов», тем лучше должны быть гигиенические условия.

Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда предполагает выделение трех групп потребностей, которые оказывают наибольшее влияние на эффективность труда работника и его поведение:

- потребность достижения;
- потребность соучастия;
- потребность властвования.

Теория мотивации Мак-Клелланда представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Теория мотивации Мак-Клелланда

Потребности	Характеристика	Управление мотивацией
Достижения	Стремление человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее; Стремление человека к самостоятельности в работе, личной ответственности за полученный результат	Делегирование полномочий; Дозволение к самостоятельности
Соучастия	Стремление к дружеским отношениям, активному взаимодействию с коллегами и клиентами	Предоставление работы с широкими возможностями
Властвования	Имеет две группы устремлений: получение власти ради властвования или ради решения групповых задач; Стремление к воздействию на других людей, контролю людей, ресурсов и процессов	Планирование карьеры, обучение

Потребности достижения, соучастия и властвования в теории МакКлелланда не расположены иерархически и могут иметь различную степень проявления, они не исключают друг друга: проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Теория мотивации Клейтона Альдерфера объединяет потребности человека в три группы:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Эти группы соотносятся с группами потребностей теории А. Маслоу. Так, потребности существования включают в себя физиологические потребности и потребности в безопасности, потребности связи включают в себя потребности принадлежности и причастности, потребности роста включают в себя потребности самовыражения и самоактуализации.

Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть различие: Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны – вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Схема восхождения и обратного хода вниз иерархии потребностей К. Альдерфера представлена на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Схема восхождения и обратного хода вниз иерархии потребностей К. Альдерфера

Из рисунка 1.3 видно, как осуществляется восхождение и падение иерархии потребностей – от потребности роста до потребности существования, и наоборот.

Группы потребностей, предложенные разными авторами содержательных теорий, достаточно наглядно между собой соотносятся и представлены на рисунке 1.4.

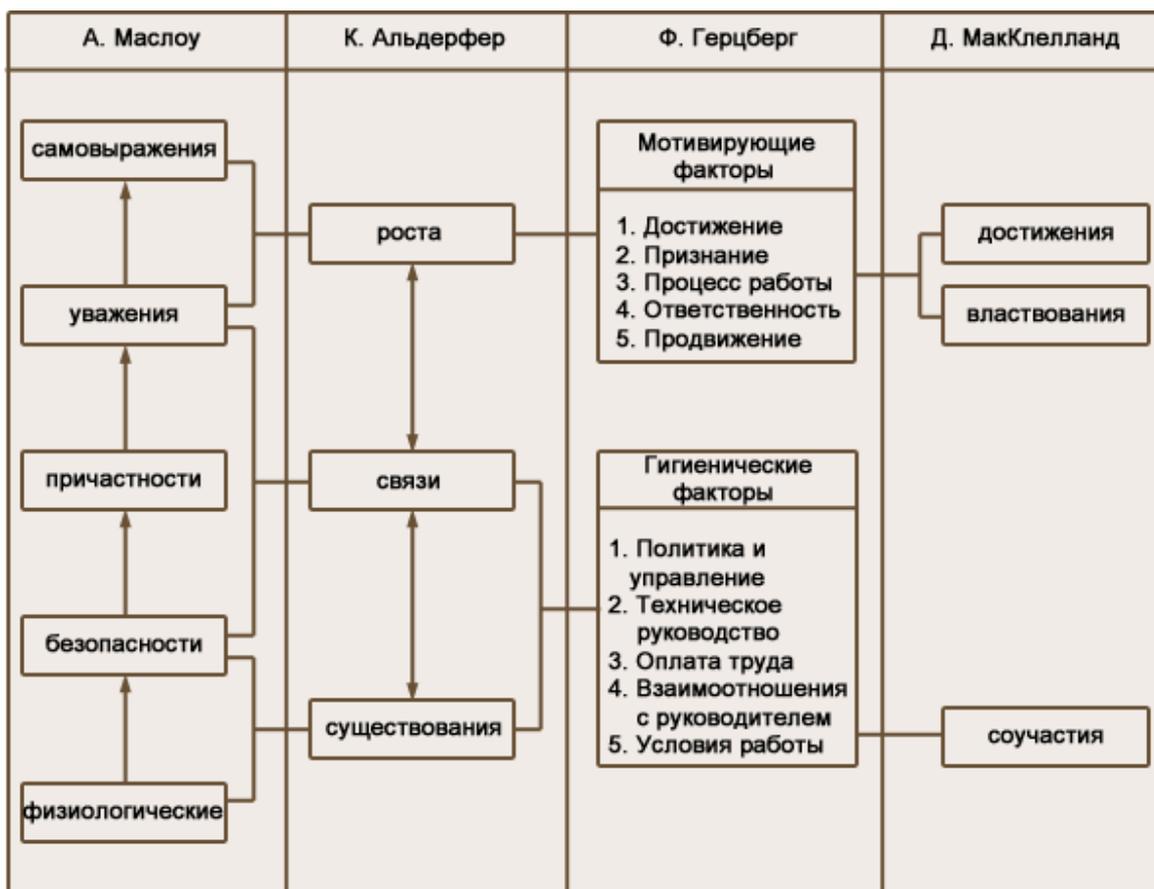


Рисунок 1.4 – Группы потребностей, предложенные разными авторами содержательных теорий

Из рисунка 1.4 видно, что все группы потребностей, предложенные различными авторами, взаимосвязаны друг с другом.

Процессуальные теории основываются на рассмотрении мотивации как процесса и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов. В этих теориях рассматривается предположение, что поведение отдельного человека является функцией его

восприятия и ожиданий, которые связаны с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

К наиболее популярным процессуальным теориям относятся теория Портера-Лоулера, теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости Джона Стейси Адамса и теория подкрепления Берреса Фредерика Скиннера.

Теория Виктора Врума исходит из положения, что чем больше оправдываются ожидания работника, тем более эффективным будет его труд. В данной теории Врум выделяет основное ожидание работника в процессе труда: чтобы трудовые усилия работника приводили к конкретным результатам, согласно которым он будет получать вознаграждение, которое будет ожидаемым.

Суть теории ожиданий Врума заключается в том, что мотивация к эффективной деятельности зависит от суммы произведений валентностей по каждому мотивационному фактору на осознаваемую способность результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня.

Так, в основе мотивации лежат три вида связей:

- 1 уровень: связь «затраты – результат», результаты этой связи представляют собой задания, которые работник получает от своего начальника;
- уровень: связь «результат – вознаграждение», результаты этой связи представляют собой значимые для самого работника итоги деятельности;
- валентность, как сила желания человека в удовлетворении той или иной потребности.

Таким образом, формула мотивации по теории Врума представлена в формуле (1.1):

$$\text{Мотивация} = (З - Р) \times (Р - В) \times \text{Валентность}, \quad (1.1)$$

где $(З - Р)$ – связь «затраты – результат»;

$(Р - В)$ – связь «результат – вознаграждение».

Следовательно, чем меньше человек ощущает связь между затратами, результатами первого и второго уровней, тем меньше он мотивирован при прочих равных условиях.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса имеет следующую суть: люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение.

Для того чтобы восстановить справедливость можно выбрать из следующих вариантов поведения работника:

- попытка увеличения вознаграждения за свой труд;
- уход из отдела или фирмы;
- изменение уровня затрачиваемых усилий;
- занижение собственных достоинств;
- выбор другого объекта сравнения и др.

Специалисты отмечают, что, когда люди считают, что им не доплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Теория подкрепления Берреса Фредерика Скиннера показывает, что мотивация работников зависит от их прошлого опыта. Получается, что наличие стимулов вызывает определенное поведение человека, в зависимости от последствий которого оно повторяется или нет. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Теория Портера-Лоулера соединила в себе элементы теории ожидания Врума и теории справедливости Адамса. Данная теория представляет собой модель, в которой имеется пять переменных:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Схема модели мотивации Портера-Лоулера представлена на рисунке 1.5.

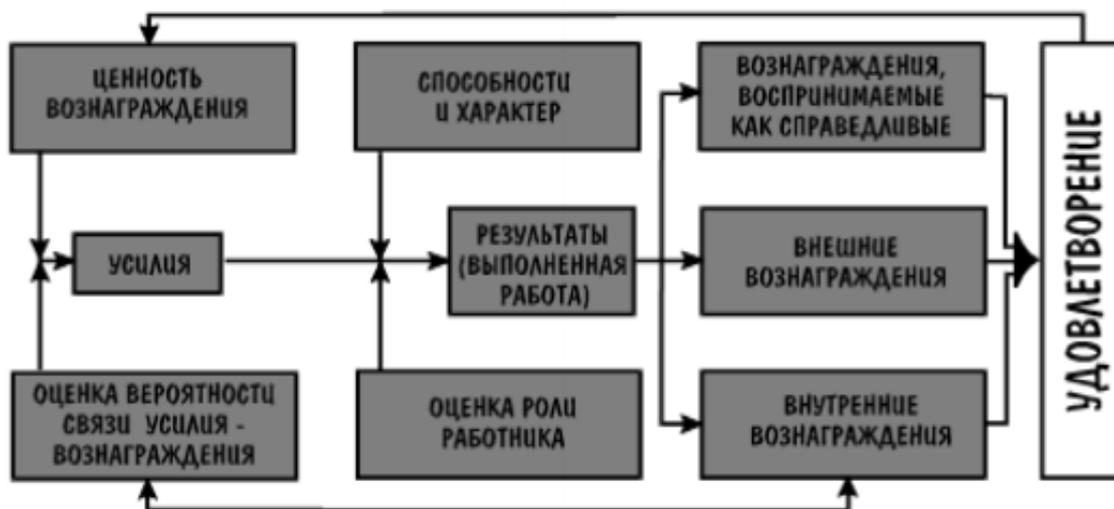


Рисунок 1.5 – Схема модели мотивации Портера-Лоулера

Согласно данной модели достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Без удовлетворения не может быть эффективной работы.

Таким образом, процессуальные теории мотивации направлены на формирование такого трудового поведения работника, которое обеспечит эффективность его трудовой деятельности.

Процессуальные теории мотивации более универсальны по сравнению с содержательными теориями мотивации, но не учитывают все потребности человека.

1.3 Информационно-техническая поддержка системы стимулирования

Качество работы организации обеспечивают работники, занятые в ней. Поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности ту, которая связана со стимулированием труда работников. В условиях рыночной экономики отношения между наемным работником и предприятием строятся на новой основе.

Говоря о стимулировании наемных работников, мы подразумеваем всех работников предприятия, а не только производственных рабочих. В связи с этим необходимо разделять понятия "эффективность труда" и "производительность труда" работников. Производительность труда работников определяется не только усилиями самого работника, но и зависит от других причин: ввода новой техники и технологии, применения новых видов сырья и материалов, внедрения более совершенных форм организации производства и труда. Эффективность же труда работников целиком зависит от них самих, от их личных качеств и способностей при прочих равных условиях.

Сущность стимулирования работников заключается в следующем, это:

- стимулирование высоких трудовых показателей работника;
- формирование определенного трудового поведения работника;
- побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала.

Зависимость результатов деятельности фирмы от эффективности труда работников, внешних и внутренних факторов представлена на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Зависимость результатов деятельности фирмы от эффективности труда работников, внешних и внутренних факторов

Из рисунка 1.6 видно, что эффективность труда работников зависит от многих факторов.

Поэтому цель стимулирования заключается в достижении работниками эффективного и качественного труда, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Тогда как полученная прибыль идет не только в карман работодателю (предпринимателю), а используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики.

Не стоит забывать, что потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников являются индивидуальные. Огромное значение имеет выявление потребностей каждого работника и попытка найти способы их удовлетворения. При разработке собственной программы мотивации для конкретного коллектива необходимо понять сложность этой задачи. Каждая организация имеет свою структуру, и задача мотивации подчинённых должна решаться на всех уровнях иерархии предприятия. Здесь важную роль имеет подготовка специальных методик, позволяющих безошибочно диагностировать нужды сотрудников. Надо понимать, что персональная мотивация сотрудников не должна сводиться лишь к предоставлению дополнительных материальных благ за успешное выполнение работы.

Выделяют следующие формы стимулирования работников. Формы стимулирования представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Формы стимулирования работников

В моральном стимулировании существуют многочисленные нематериальные факторы, побуждающие человека трудиться эффективнее. Наиболее важным в этом отношении является «фактор своего места». Искусство руководителя состоит в таком распределении человеческих ресурсов, при котором работники максимально ощущали бы свою полезность и получали бы удовлетворение от проделанной работы. В этом случае осознание своей значимости станет для работников очень сильным мотиватором. Другими сильными стимулирующими факторами для работников могут быть

возможность продвижения по служебной лестнице и возможность творчества. Эти стремления надо всячески поощрять, правда, следует понимать, что мотивировать они будут лишь тех людей, которые в этом нуждаются. В противном случае, результат будет прямо противоположным.

Так же существует мотивационный фактор, применение которого обязательно для любой компании, которая стремится добиться успеха. Как правило, в современных разработках мотивация персонала сводится, в первую очередь, к тому, какими средствами вознаграждения стимулировать работника на более производительный труд. Создание имиджа компании является серьёзнейшим мотивирующим фактором, причём тем фактором, который влияет на мотивацию работника априори, то есть ещё до того, как он принимается на работу, и оказывает воздействие на протяжении всего времени его работы в компании. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует чёткие, ясные, известные далеко за её пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой корпорации, ощущать себя её частью.

Таким образом, создание «корпоративного духа» становится важнейшим звеном программы мотивации любого коллектива.

Другим фактором, безусловно оказывающим влияние на эффективность труда работников, является обстановка внутри компании. Здесь руководителям необходимо понять, что ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании. Выполнение этих условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако если компания не заботится об этом, её работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда. Поэтому важно иметь в виду, что создание благоприятной обстановки в компании также является серьёзнейшей задачей мотивации.

Перечисленные выше условия являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе в данной компании. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов, и на высокую отдачу со стороны работников. Однако наличия этих элементов недостаточно для создания эффективной мотивационной стратегии компании. Следует разработать специальные меры стимулирования труда работников. Они могут быть коллективными и индивидуальными.

Несмотря на то, что выше было рассмотрено множество средств стимулирования персонала, именно способы материального стимулирования работников являются наиболее распространёнными. Выделяются следующие меры материального поощрения:

- заработная плата;
- бонусы;
- участие в прибылях;
- планы дополнительных выплат;
- участие в акционерном капитале.

Руководству компании необходимо разработать такую стратегию, которая позволяла бы соблюсти баланс между следующими противоположными интересами компании:

- обеспечение стабильного дохода сотрудников компании, то есть поддержание гарантированной оплаты труда на должном уровне.
- выделение большого объёма средств для дополнительного поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников.

Центральное место в системе материального стимулирования занимают формы и системы оплаты труда, тарифные оклады, премиальные системы и дополнительные виды доплат. Меры материального стимулирования представлены на рисунке 1.8.

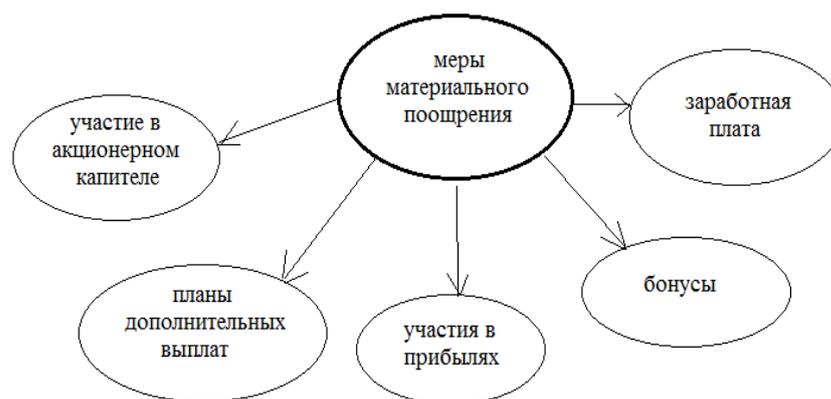


Рисунок 1.8 – Меры материального стимулирования

Из рисунка 1.8 видно, что меры материального стимулирования представлены различными факторами.

Разработка организации заработной платы в коллективе осуществляется с целью:

- стимулирования – решения поставленных перед коллективом задач;
- повышения качества работы и эффективности труда работающих;
- содействия повышению квалификации, росту творческой активности и развитию способностей работников;
- обеспечения роста удовлетворенности трудом, его условиями и результатами;
- обеспечения принципа оплаты труда в зависимости от его количества и качества с учетом его условий и результатов.

Однако вместе с тем ни одна система стимулов не приведет к желаемому росту производительности труда, если при этом не будет учтен инструментальный компонент. Для его успешного применения в организации должна использоваться система оценочных показателей эффективности работы сотрудников, на основе которой будет осуществляться изменение уровня материального обеспечения конкретного специалиста. В связи с этим на предприятии ООО «Автоколонна 1967 – МП» используется форма стимулирования труда водителей на основе системы спутникового мониторинга транспорта.

Большинству руководителей известны проблемы управления транспортным парком на предприятии. Расходы на эксплуатацию автотранспорта растут из года в год. Дорожает топливо, растет заработная плата сотрудников, увеличивается стоимость запчастей и ремонта. Затраты на содержание транспорта по некоторым отраслям достигают значительных сумм и существенно снижают рентабельность предприятия. В такой ситуации интеллектуальные системы спутникового слежения приходят на помощь. Они позволяют получить объективную информацию о скоростном режиме, местонахождении, маршруте, пробеге автомобиля, расходе топлива и времени работы двигателя. Это совершенно новый тип данных в управлении предприятием – данные GPS мониторинга. Получая эти данные в режиме реального времени, у предприятия появляются возможности принимать на их основе эффективные управленческие решения и координировать деятельность автопарка на более высоком уровне, осуществлять контроль транспорта. Например, задействуя административные рычаги, опираясь на объективную информацию, можно предотвратить хищения топлива, несанкционированные рейсы, снизить количество нарушений водителем правил дорожного движения, повысить дисциплину водителей. GPS системы позволяют оперативно реагировать на происходящие с транспортом события. Таким образом, повышается уровень безопасности при эксплуатации автотранспорта и повышается качество работы транспорта в целом.

По опыту некоторых предприятий после установки системы спутникового слежения руководство предприятия проводит профилактическую работу среди водительского состава, несколько человек могут быть уволены, остальным разъясняются дальнейшие условия работы.

Однако водительский состав неоднозначно относится к подобной системе слежения. Водители часто саботируют систему всеми доступными способами. Поэтому в данном вопросе руководство должно проявить дальновидность и тщательно спланировать такое внедрение, в зависимости от стиля управления и сложившейся практики работы на данном предприятии.

2 Анализ деятельности предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП»

2.1 Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП»

Наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Автоколонна 1967 – МП».

Полное юридическое наименование общества: общество с ограниченной ответственностью «Автоколонна 1967 – междугородные перевозки».

Сокращенное наименование общества: ООО «А/к 1967 – МП».

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности – частная.

Юридический адрес общества: Россия, 660048, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Маерчака, 53 А.

Почтовый адрес общества: Россия, 660048, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Маерчака, 53 А.

ООО «А/к 1967 – МП» зарегистрировано 3 сентября 2002 г., в соответствии с действующим законодательством для производственно-коммерческой деятельности и получения прибыли. Регистратор – Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Железнодорожному району г. Красноярска.

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

Уставный капитал общества составляет 360 000 руб. Основными учредителями являются: ОАО «Автоколонна 1967» (24,74%) и другие частные лица (75,26%).

Основная отрасль ООО «А/к 1967 – МП»: "Автомобильное хозяйство".

К основным видам деятельности ООО «А/к 1967 – МП» относятся:

- деятельность автобусного транспорта по регулярным внутригородским, пригородным и междугородным пассажирским перевозкам;

- техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей и прочих автотранспортных средств.

Целями деятельности ООО «А/к 1967 – МП» является расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли. В современных условиях рыночной экономики прибыль является основным показателем оценки хозяйственной деятельности предприятия, так как в ней аккумулируются все доходы, расходы, обобщаются результаты хозяйствования. По прибыли можно определить рентабельность и изучить эффективность функционирования предприятия. Прибыль – источник стимулирования труда, производственного и социального развития предприятия, роста его имущества, собственного капитала и др.

Деятельность ООО «А/к 1967 – МП» организована на основании выполнения существующих законодательных требований и нормативов. Услуги по перевозкам, техническому обслуживанию и ремонту сертифицированы, на пассажирские перевозки имеются соответствующие лицензии.

Под организационной структурой управления для предприятия понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура предприятия определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Во главе предприятия стоит директор, в его подчинении находятся бухгалтерия и экономический отдел, отдел обслуживания и ремонта, отдел перевозок и диспетчерская служба.

Наибольший удельный вес в общей численности работников

ООО «А/к 1967 – МП» занимают водители – 82,8%.

Для осуществления основного вида деятельности ООО «А/к 1967 – МП» имеет парк подвижного состава. Состав автопарка довольно небольшой. Самый новый автобус – Hyundai Univers, введенный в эксплуатацию в 2016 г. А самый старый автобус – Hyundai SHB 615 в 2005 г. Всего в ведении предприятия находится 10 единиц техники.

Автомобильный парк ООО «А/к 1967 – МП» с каждым годом увеличивается. Причем, в собственности предприятия на 2016 г. находится 9 автобусов, а арендуемых автобусов – 5 единиц (2014-2016 гг.).

Наибольшая часть парка подвижного состава (92,8 %) используется для осуществления междугородных перевозок, оставшаяся часть (7,1%) приходится на городские перевозки.

Подвижной состав, используемый в основной производственной деятельности, характеризуется высокой стоимостью, поэтому обновление парка часто является затруднительным для предприятия. В то же время, его старение требует дополнительных затрат на обслуживание и ремонт.

Износ всего парка подвижного состава, находящегося в собственности предприятия, составляет 45,19%, следовательно, при его эксплуатации необходимы периодические осмотры и оценка его технического состояния. Кроме того, на 45,19% профинансирована возможность замены автотранспортных средств.

Показатели работы подвижного состава характеризуют техническую готовность автомобиля, выпуск его на линию, использование на перевозках и продолжительность работы.

Они необходимы для планирования и анализа работы автотранспортного предприятия, учета работы автомобилей, отчетности и оценки деятельности автотранспортного предприятия.

Дни пребывания автомобиля на автотранспортном предприятии (календарные дни) складываются из дней нахождения автомобиля в эксплуатации, ремонте и простое.

Готовность автомобилей к выполнению перевозок и выпуск их на линию характеризуются коэффициентами технической готовности и выпуска.

Время пребывания автомобиля в наряде, или продолжительность работы на линии, исчисляется с момента выхода автомобиля из автотранспортного предприятия до момента его возвращения, исключая время отдыха водителя.

Время пребывания в наряде складывается из времени движения, времени планируемых простоев для погрузки и выгрузки грузов (посадки и высадки пассажиров) и времени простоя по техническим и организационным причинам.

Технической скоростью движения называется скорость движения, равная отношению пробега автомобиля к времени движения, включая время простоя в пути, связанное с регулированием движения.

За одну езду техническую скорость определяют делением длины езды на время движения за езду.

Эксплуатационную скорость определяют делением пробега автомобиля на время его пребывания в наряде. Эта скорость тем выше, чем выше техническая скорость и чем меньше простои на линии.

Общим пробегом называется расстояние, проходимое автомобилем.

Нулевым называется пробег автомобиля из автотранспортного предприятия до пункта первой погрузки и из пункта последней разгрузки до автотранспортного предприятия, а также заезды на заправку топливом, техническое обслуживание и текущий ремонт.

Общее количество перевезенных пассажиров увеличилось по сравнению с 2015 г. на 5,3 тыс. пасс.

На протяжении трех лет с 2014 по 2016 гг. происходит увеличение отработанных в наряде часов, на данный показатель влияют изменение численности и структуры парка подвижного состава, расстояния перевозок и маршрутов.

Совокупный пассажирооборот с 2015 г. увеличивается. Также можно увидеть, что увеличение пассажирооборота происходит параллельно с

увеличением отработанных в наряде часов, что подтверждает наличие прямой связи между двумя этими показателями.

2.2 Анализ финансовой деятельности ООО «Автоколонна 1967 – МП»

Деятельность предприятия во многом характеризует его финансовое состояние.

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью [47].

Способность предприятия своевременно производить платежи, финансировать свою деятельность свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Финансовое состояние предприятия зависит от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия. И наоборот, в результате невыполнения плана по производству и реализации продукции происходит повышение ее себестоимости, уменьшение выручки и суммы прибыли и как следствие – ухудшение финансового состояния предприятия и его платежеспособности [52].

Главная цель анализа – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности [9].

В 2016 г. произошло значительное увеличение основных средств – на 4870 тыс. руб., это связано с обновлением парка подвижного состава.

Небольшое сокращение – на 404 тыс. руб. в 2015 г., а затем увеличение – на 566 тыс. руб. в 2016 г. произошло с запасами.

На протяжении трех лет наблюдается увеличение дебиторской задолженности, это говорит о том, что на предприятии неправильная кредитная политика (деньги за предоставляемые предприятием услуги не возвращают).

Кроме того, наблюдается снижение объема денежных средств на 75,1% (с 7167 тыс. руб. в 2015 г. до 1788 тыс. руб. в 2016 г.).

Если рассматривать изменения пассивов, то видно, что по состоянию на 2016 г. наблюдается снижение краткосрочных обязательств на 1275 тыс. руб. по сравнению с 2015 г., за счет уменьшения кредиторской задолженности. Также наблюдается стабильное увеличение нераспределенной прибыли в течение трех лет, в частности, в 2016 г. – на 81 тыс. руб. по сравнению с 2015 г., и её увеличение свидетельствует о росте деловой активности предприятия.

Вертикальный анализ позволяет определить удельный вес отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе, принимаемом за 100%.

46,2% оборотных активов в структуре баланса в 2015 г. приходится на денежные средства, а в 2016 г. – 10,9%, такое снижение характеризуется негативно, так как может возникнуть потребность в краткосрочном кредите. Рост удельного веса дебиторской задолженности с 5,9% до 14,7% также характеризуется негативно, как говорилось выше, это является результатом непродуманной кредитной политики предприятия.

В структуре пассивов значительный удельный вес занимает нераспределенная прибыль, которая на протяжении трех лет снизилась с 77,7% до 72,6%. Кредиторская задолженность в структуре пассивов снизилась с 21,3% в 2015 г. до 12,4% в 2016 г.

Для оценки способности предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства, реализуя свои текущие активы, проведем анализ ликвидности баланса, сгруппировав активы по степени убывания ликвидности, а обязательства по мере убывания срочности.

Наблюдается изменение средств в активах и пассивах различных степеней ликвидности и срочности, например, наиболее ликвидные активы по сравнению предыдущим годом уменьшились в 4 раза, наиболее срочные обязательства уменьшились в 1,6 раза. Увеличение средств происходит во всех оставшихся активах и пассивах, так, трудно реализуемые активы увеличились почти в 2 раза по сравнению с предыдущим 2015 г.

Немаловажным остаётся тот факт, что баланс предприятия на протяжении 2014-2015 гг. оставался абсолютно ликвидным, что подтверждается выполнением условия: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$ выполнение неравенств, указывающих на наличие у предприятия собственных оборотных средств. Однако в 2016 г. это условие не выполняется.

Невыполнение неравенства $A1 \geq П1$ говорит о том, что у предприятия могут возникнуть определенные трудности по платежеспособности на момент составления баланса – на конец 2016 г. Это означает, что у предприятия недостаточно располагаемых наиболее ликвидных средств, которые нужны для покрытия наиболее срочных обязательств. Но выполнение неравенства $A2 \geq П2$ свидетельствует о низкой вероятности угрозы отсутствия платежеспособной в ближайшем будущем и о наличии резерва из избытков средств активов других уровней ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности в 2014 г. приближен к эталону норматива. Данный коэффициент свидетельствует о достаточности у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств, т.е. предприятие платежеспособно. Однако, в 2015 г. и в 2016 г. данный коэффициент превысил значение равное 3, что свидетельствует о нерациональной структуре капитала.

Коэффициент быстрой ликвидности в 2015 г. имеет позитивную динамику и увеличил своё значение с 1,82 до 2,66, но в 2016 г. он снизился до 2,07. Так, отмечается высокий уровень предприятия по погашению

краткосрочных обязательств средствами, имеющими абсолютную ликвидность, и ожидаемыми поступлениями.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2016 г. показал большое снижение – с 2,17 до 0,88 по сравнению с 2015 г., но при этом остался в рамках нормативного значения, что является благоприятной ситуацией.

Почти все коэффициенты находятся в пределах нормативного значения, это говорит о достаточно стабильной ситуации в платежеспособности предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием финансовых ресурсов, обеспечивающих бесперебойный расширенный процесс производства и реализации продукции на основе роста прибыли.

Платежеспособность характеризует возможности организации своевременно расплачиваться по своим обязательствам.

Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств за три года увеличился с 0,24 до 0,34, эти значения находятся в пределах нормы. Данный коэффициент говорит о том, что на 1 руб. собственных средств организация привлекла 0,34 руб. заёмных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования в 2016 г. уменьшился по сравнению с 2014-2015 гг. и составляет 0,75 – почти достиг нормы, это означает, что за счет собственных средств оборотные активы финансировались на 75 %, остальную же часть финансировали заемные средства.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности. Для ООО «Автоколонна 1967 – МП» данный показатель в 2016 г. снизился с 0,57 до 0,17 – почти достигает норматива. Иными словами, в 2016 г. 17% собственного капитала идут на финансирование оборотных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами принимает значение 0,34 в 2016 г. Это говорит о наличии у предприятия

капитала, формируемого на 34% из собственных средств. Это один из признаков стабильной платежеспособности предприятия, свидетельствует о больших возможностях предприятия в проведении независимой финансовой политики.

Важнейшим показателем, отражающим конечные финансовые результаты деятельности предприятия, является рентабельность. Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятия, или иные финансовые операции.

Наибольшее значение данные показатели рентабельности достигали в 2014 г, после которого произошло резкое их падение. Причиной этого являются дополнительные затраты, связанные с обновлением парка подвижного состава и увеличение затрат на производство.

Результаты производственно-хозяйственной деятельности можно также представить с точки зрения финансово-экономических показателей в виде средств полученных (доход), затраченных (расходы) и соотношений между ними (рентабельность).

Общая сумма затрат на протяжении трех лет с 2014 по 2016 гг. значительно повышалась, пока в 2016 г. не превысила доходы.

Оценка финансовой деятельности ООО «Автоколонна 1967 – МП» позволила сделать следующие выводы:

- показатели ликвидности свидетельствуют о достаточно стабильной ситуации в платежеспособности предприятия;
- показатели, характеризующие ООО «Автоколонна 1967 – МП» в финансовом отношении свидетельствуют о финансовой устойчивости;
- наблюдается стабильное снижение рентабельности, это говорит о том, что предприятие в отчетном году с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции, имеет все меньше прибыли;
- анализ расходов предприятия показывает, что большая доля затрат производится по статье затрат материальные затраты, расходы на оплату труда и прочие расходы.

2.3 Анализ мотивации труда водителей на предприятии ООО «Автоколонна 1967 – МП»

Заработная плата — это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.

На предприятии ООО «Автоколонна 1967 – МП» существует повременно-премиальная форма оплаты труда. Такая форма оплаты труда производит начисление заработной платы за фактически отработанное время по тарифным ставкам и премии за выполнение установленных показателей.

Тарифные ставки водителей автобусов установлены в положении об оплате труда и премировании водителей автобусов, по марке автобуса.

Суммированный учет рабочего времени устанавливается в пределах месяца.

Так, в состав рабочего времени водителя включается время:

- управления автомобилем;
- специальных перерывов для отдыха;
- подготовительно-заключительное для выполнения работ перед выездом на линию и после возвращения с линии в организацию (18 минут);
- проведения медицинского осмотра (5 минут);
- стоянки в местах посадки и высадки пассажиров;
- простоев не по вине водителя;
- проведения работ по устранению возникших неисправностей во время работы на линии;
- присутствия на рабочем месте водителя (при направлении в рейс двух водителей).

Время простоя по вине водителя не оплачивается.

Продолжительность смены водителей не должна превышать 10 часов.

На предприятии ООО «Автоколонна 1967 – МП» производятся надбавки и доплаты:

- водителям за работу в сверхурочное время производится доплата из расчета 50% тарифной ставки за первые два часа сверхурочной работы и 100% тарифной ставки за последующие часы;

- доплата за работу в ночное время водителям в размере 35% установленной тарифной ставки;

- водителям автобусов при выполнении обязанностей кондуктора производится доплата в размере 5% от суммы сданной выручки;

- надбавка за стаж и профессиональное мастерство выплачивается водителям ежемесячно в процентах от тарифа (более 5 лет – 10%, более 10 лет – 15%, более 20 лет – 25%) и др.

Также на предприятии существует система премирования, она же является основой всей мотивационной системы предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП». Премии сотрудникам начисляют согласно положению об оплате труда и премировании водителей автобусов.

Премирование водителей производится в целях усиления их материальной заинтересованности в улучшении результатов их деятельности и не является гарантированной выплатой.

Основные условия для выплаты ежемесячной премии:

- результаты работы предприятия;
- содержание автомобиля в технически исправном состоянии;
- перевыполнение утвержденного плана доходов по итогам работы за месяц;

- соблюдение графика движения по маршруту.

На предприятии ООО «Автоколонна 1967 – МП» существует депремирование. Оно производится согласно перечню нарушений и производственных упущений, за которые водители лишаются начисленных месячных премий полностью или частично.

Значительное увеличение ФОТ произошло в 2015 г. В целом, наблюдается незначительное увеличение ФОТ по всем категориям работающих.

Происходит увеличение средней заработной платы по таким категориям работников, как ИТР и ремонтные рабочие.

Подводя итог, можно сделать вывод, что в целом показатели по работе предприятия с каждым годом улучшались, но данные баланса говорят наличии слабых сторон. Возможно, разработка новой системы мотивации поможет объединить сотрудников предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП», что в дальнейшем поспособствует улучшению показателей.

3 Мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования труда водителей

3.1 Способы оценки мероприятий по мотивации и стимулированию труда водителей

В современных условиях перед руководителями стоит важная задача – создание таких управленческих команд, чтобы организовать эффективное управление предприятием. Эти взгляды на управление персоналом могут быть реализованы, но только при условии, что решены проблемы мотивации. Например, необходимо построить внутренне эффективное предприятие, повысив производительность труда на каждом рабочем месте до ее максимального уровня. Для этого важно, чтобы в масштабах всего предприятия синхронно в любой производственной ситуации выполнялось следующее условие: труд на каждом рабочем месте должен быть правильно организован и замотивирован, т.е. возникает необходимость в одновременном решении двух взаимосвязанных, но разнородных задач: организационной и мотивационной.

Оценка уровня мотивации персонала предприятия позволяет выбирать и применять самые действенные мотивирующие факторы, которые гарантируют высокую производительность труда работника. Используя методы оценки мотивации персонала можно выявить самых перспективных работников, вкладывая средства в обучение и развитие которых предприятие сможет, тем самым, инвестировать их в свое дальнейшее развитие и обеспечить себе конкурентное преимущество.

Таким образом, заинтересованность персонала в работе и нацеленность на результат напрямую связаны с эффективностью работы предприятия и его прибылью, поэтому необходимо их измерять и контролировать.

Мотивация – это сложное для исследований (измерений) явление, поскольку проявляется в действиях и поступках людей. Поэтому при исследовании мотивации используют такие методы, которые позволяют:

- оценить последствия тех или иных действий работника, выраженные в результатах трудовой деятельности;

- выяснить отношение работника к тем или иным процессам, которые происходят на предприятии с помощью наблюдений и социологических опросов;

- определить силу и направленность поведения работника, являющиеся следствием действия внутренних и внешних мотиваторов.

Оценка уровня мотивации работников может быть первичной и вторичной. Первичная оценка мотивации проводится на этапе, когда на работу принимается новый работник. Целью проведения первичной оценки является необходимость выяснить, насколько человек заинтересован в продуктивной работе у данного работодателя, на данном рабочем месте, видит ли он перспективы в своей работе, готов ли он к дальнейшему обучению и развитию. Данная оценка мотивации поможет выявить перспективных сотрудников, которые готовы полностью использовать свой потенциал, развивать и приобретать профессиональные и личностные компетенции. Это позволит решить вопрос о целесообразности инвестиций в обучение сотрудника.

Вторичная оценка мотивации проводится периодически среди работников, которые уже работают на предприятии. Целью проведения вторичной оценки является определение эффективности мотивации персонала, выявление имеющейся у конкретных работников заинтересованности в дальнейшем развитии. Так, вторичная оценка позволяет следить за изменением мотивирующих факторов, а также выявлять тех работников, которые стремятся работать над собой, приобретать новые качества и навыки.

Исходя из того, что мотивация – это управляемый процесс, то есть подвержено целенаправленному внешнему воздействию, следовательно оценка системы мотивации персонала должна проводиться регулярно.

Чтобы выяснить, насколько и на что мотивированы сотрудники, можно использовать такие методы оценки мотивации, как:

- опросы, которые проводятся в форме интервью или анкетирования. Их достоинством можно назвать простоту и доступность, недостатком – неискренность ответов, за счет фактора «социальных ожиданий», то есть с оглядкой на мнение коллег и руководства;

- проективные тесты, с их помощью можно выявить скрытую мотивацию сотрудника, о которой, порой он сам не догадывается, достаточно изучить его реакцию на ситуацию, в которой он не является действующим лицом.

- психологические тесты – позволяют получить представление о свойствах конкретной личности, или даже нацеленность сотрудника на достижение успеха.

В случае если оценка мотивации не проводилась ранее, то можно использовать наиболее доступный и простой способ – анкетирование. Для него достаточно выбрать факторы, а затем оценить их значимость и удовлетворенность ими сотрудниками. Важно то, что факторы должны мотивировать сотрудников на более эффективную работу. Перечень этих факторов можно предложить самому, а можно составить его с привлечением самих сотрудников, это будет наиболее эффективно и поможет заинтересовать персонал.

Для того чтобы оценить степень удовлетворенности работников предприятия различными мотивирующими факторами было проведено анкетирование, тест-опрос «Удовлетворенность работой».

Тест «Удовлетворенность работой» применяется при изучении факторов влияющих на мотивацию и позволяет выявить параметры, удовлетворяющие или не удовлетворяющие сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе.

Данный тест содержит 14 утверждений, каждое утверждение может быть оценено от одного до пяти баллов. При оценке удовлетворенности работой трудового коллектива, используются средние величины показателей. При этом оценка результатов производится по следующей шкале:

- 15–20 баллов – вполне удовлетворены работой;

- 21–32 балла – удовлетворены;
- 33–44 балла – не вполне удовлетворены;
- 45–60 баллов – не удовлетворенны;
- свыше 60 баллов – крайне не удовлетворены.

Испытуемым предлагалось сделать свой выбор по каждому из этих утверждений, отметив соответствующую цифру:

- 1 (вполне удовлетворен);
- 2 (удовлетворен);
- 3 (не вполне удовлетворен);
- 4 (неудовлетворен);
- 5 – (крайне неудовлетворен).

Тест предлагался непосредственно водителям. Изначальная выборка предполагалась в количестве 100% сотрудников-водителей. Однако несколько работников отказались участвовать в анкетировании из-за опасения «потерять» рабочее место. Возможно, итоговая выборка недостаточна для того, чтобы можно было обобщить полученные результаты и перенести их на всех водителей, но, из поведения работников можно сделать определенные выводы. Во-первых, на предприятии нет духа единства среди работников и партнерских отношений в коллективе, во-вторых, не налажена обратная связь типа «подчиненный-руководитель», а в-третьих, большинство водителей находят условия работы неудовлетворительными, иначе их бы так не пугала перспектива высказать свое мнение.

В итоге было опрошено 8 водителей из возможных 14.

Средний балл удовлетворенности трудом на предприятии составил 4,3 (попадает под категорию «не вполне удовлетворены»).

Водители предприятия в основном не вполне удовлетворены работой. К тому же следует так же отметить, что у водителей в основном среднее значение по каждому фактору колеблется в промежутке от 3 до 4 баллов (то есть, категория «неудовлетворен»), наибольшие же баллы неудовлетворенности

набрали такие факторы как удовлетворенность предприятием (3,9 балла в среднем), удовлетворенность работой (3,81), удовлетворенность физическими условиями и слаженностью действий работников (3,76), а так же удовлетворенность длительностью рабочего дня (3,76). Наименьшие баллы набрали такие факторы как удовлетворенность зарплатой (3,05) и удовлетворенность зарплатой в сравнении с тем, сколько платят на других предприятиях за аналогичную работу (3,2 балла). Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что на предприятии:

- не учитывают информацию о личностных качествах и стремлениях, не учитывает нематериальные потребности людей;

- не удовлетворяются даже базовые потребности работников – в нормальном рабочем месте и достойной оплате труда;

- никак не учитывается время, отработанное человеком на одной должности, так называемое «перегорание» и, как следствие, неэффективность работы;

- несмотря на небольшой коллектив, отсутствует организационная культура. Отдельные ее элементы есть, но они не способствуют сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека;

- работа, направленная на устранение вышеперечисленного, не поддерживается руководством. То есть работа ведется по принципу «пусть делают работу хоть как-нибудь, только чтоб делали», а не по принципу «работать нужно хорошо».

Все исследования, выявленные недостатки и отсутствие системы мотивации на предприятии ООО «Автоколонна 1967 – МП», ставит перед ним потребность в разработке отлаженной системы мотивации и стимулирования персонала, в особенности водителей, для успешного существования и развития.

По результатам, проведенной оценки хозяйственной и финансовой деятельности и исследований социально-экономической сущности системы мотивации и стимулирования водителей выявлены недостатки, которые

возможно исправить в случае, если руководство примет меры по разработке систем стимулирования и мотивации персонала. В следующем параграфе для ООО «Автоколонна 1967 – МП» будет предложено несколько альтернативных вариантов эффективных систем мотивации и стимулирования труда водителей.

3.2 Выбор эффективной системы мотивации и стимулирования труда водителей

Помимо основной заработной платы, важную роль в системе мотивации играет система дополнительного вознаграждения – материального и нематериального – стимулирование.

Дополнительное вознаграждение позволяет обеспечивать наибольшую индивидуализацию оплаты труда с учетом огромного числа факторов, в том числе зависящих непосредственно от компетентности и деятельности самого сотрудника.

Вознаграждение – это все то, что представляет для работника ценность или может оказаться ему ценным. Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение – это психологическое состояние работающей личности, определяемое чувствами удовлетворения от работы, радостью созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности.

Внутреннее удовлетворение как итог такого вознаграждения может наступать в результате:

- признания заслуг работника и одобрения его деятельности в коллективе;
- осознания свое сопричастности важному делу;
- достижения грандиозной цели;
- принесения пользы обществу и т.п.

Организация способна влиять на внутреннее вознаграждение работника с помощью формирования и развития организационной культуры компании и

приобщения к ней работника. Принадлежность к сильной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желание действовать в интересах и на благо своей организации.

Внешнее вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе и получило название компенсационного пакета.

Для социального стимулирования, то предлагается следующая модель:

$$T_p = TC_p + D_p + H_p + КП_p + СЛ_p, \quad (3.1)$$

где T_p – оплата труда работника, руб.;

TC_p – тарифная ставка данного работника, руб.;

D_p – доплата данному работнику за сверхурочную работу, работу в выходные и праздничные дни, вредные условия, руб.;

H_p – надбавка данному работнику за его качества и заслуги, руб.;

$КП_p$ – начисленная данному работнику коллективная премия, руб.;

$СЛ_p$ – социальные льготы, представленные данному работнику по программе гибких социальных льгот в пределах отведенного ему бюджета, руб.

Система социальных льгот должна обладать определенной гибкостью, что позволяет ей более эффективно выполнять дополнительную стимулирующую роль. При использовании гибкой системы социальных льгот и выплат на каждого водителя администрация фирмы заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты установленного объема социальных льгот. Помимо этого и сами водители из своей заработной платы могут на этот же счет по договоренности делать определенные взносы, цель которых – увеличить сумму на счете работника и, соответственно, расширить возможности приобретения каких-то предпочтительных именно для него видов социальных льгот. При этом работнику предоставляется право выбирать по своему усмотрению из так называемого «меню возможностей» (в пределах установленной суммы) те льготы и выплаты, которые нужны в данный момент,

заменять одни виды другими, «покупать», например потребовавшийся внезапно отпуск за счет других видов льгот или, наоборот, «продавать» его в пользу других льгот.

В гибких планах социальных льгот и выплат используются также так называемые банки отпускных дней. В них накапливаются все оплачиваемые дни отпусков, отгулы. Когда работнику требуется взять один или несколько дней для своих нужд, он может распорядиться запасом свободных дней, использовать их в счет будущих отпускных или взять в обмен (по стоимости) на другие льготы. Если работник не использует какие либо полагающиеся ему льготы в натуральной форме, то он может рассчитывать на их денежный эквивалент. Однако обменять все виды социальной помощи на денежное выражение не разрешается.

Льготы, которые входят в социальный пакет, должны ранжироваться, то есть разделяться на основные и дополнительные. При этом основные, или защитные льготы предоставляются всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты).

Что касается дополнительных льгот, таких, как ссуды на приобретение жилья, бесплатные обеды, то ими могут пользоваться, например, лишь сотрудники, проработавшие в компании более 5 лет.

Социальный пакет формируется по принципу «кафетерия»: работник самостоятельно в пределах установленной суммы выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году. Например, один предпочитает оплату обучения, другой – дополнительное медицинское страхование.

Главный недостаток этого подхода – сложность администрирования и дороговизна, которые, впрочем, компенсируются удовлетворенностью сотрудников.

Нематериальные стимулы, не требующие инвестиции компании, но оказывающие большое влияние на эффективность сотрудников и социально-психологический климат в коллективе:

- признание заслуг водителя в виде похвалы, благодарностей, объявленных во всеуслышание;

- поздравление со знаменательными датами – юбилеями, днями рождениями, днями свадьбы, рождением ребенка, выходом на пенсию, и пр., корпоративные праздники и вечеринки способствуют сплоченности коллектива и укреплению организационной культуры;

- галерея почета, на которые вывешиваются результаты работы и фотографии лучших работников;

- присвоение внутренних званий «Лучший водитель»;

- разработанная система стимулирования основывается на актуальных потребностях сотрудников, ориентирована на мотивационный профиль организации и предусматривает динамическое внедрение системы стимулирования, соответствующих запросам и ожиданиям компании.

Таким образом, предложенные мероприятия могут быть использованы для совершенствования системы стимулирования труда.

Предложенные мероприятия позволят не только учесть тарифную (постоянную) часть заработной платы, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия.

Такой подход представляется наиболее прогрессивным в области стимулирования наемных работников и обеспечивающим как гарантию получения постоянной заработной платы, так и возможность существенного увеличения дохода по итогам работы.

В целях увеличения производительности труда предприятия необходимо уделить особое внимание такому нематериальному фактору стимулирования как совершенствование условий труда, а именно обеспечению работников необходимым оборудованием, отсутствие которых не позволяет быстро и качественно выполнять свои обязанности. Кроме того, необходимо убедить работников, что выполняемая ими работа очень важна для компании, что качество их работы непосредственно влияет на имидж предприятия.

Помимо этого, необходимо обеспечить работникам получение информации о качестве выполняемой ими работы, то есть люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

В результате, для предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП» будет целесообразно и с малейшими вложениями ввести следующие мероприятия по стимулированию водителей:

- механизм участия работников в доходах предприятия, а именно механизм начисления премии по балловой системе;
- система нематериального и социального стимулирования;
- совершенствование системы индивидуализации заработной платы водителей с разными категориями.

Предложенные мероприятия позволят не только учесть тарифную (постоянную) часть заработной платы, но и поставить доход наемного работника в зависимость от производительности труда и конечных результатов деятельности предприятия.

Для разработки механизма мотивации труда персонала предприятия преследуются следующие цели:

- оценка рабочих мест и должности по показателям, определяющим сложность труда на данном рабочем месте или должности, с целью установления разряда и группы оплаты по данной должности;
- оценка профессиональных качеств и знаний водителя, с целью решения вопроса об индивидуальной корректировке заработной платы этого работника в пределах данной группы оплаты, о соответствии занимаемой должности, повышении в должности и группе оплаты.

Проведение оценки труда работников преследует решение следующих задач:

- распределение рабочих мест и должностей по разрядам и группам оплаты;

- решение вопроса об индивидуализации заработной платы конкретного работника;

- мотивация работников к эффективному и качественному выполнению своих обязанностей;

- решение вопроса о подготовке и переподготовке кадров;

- решение вопроса о соответствии сотрудников занимаемой должности и их продвижении или увольнении.

Оценка представляет собой систему показателей (качественных и количественных характеристик по предмету оценки), которая должна удовлетворять следующими требованиями к ней:

- объективность и достоверность;

- универсальность, т.е. применимость её ко всем подразделениям предприятия и ко всем категориям персонала;

- наличие определенных стандартов и норм оценки;

- наличие определенной цели, вытекающей из требований к совершенствованию управления персоналом и стимулирования работников;

- наличие качественных и количественных характеристик результатов деятельности работников;

- наличие определенного метода оценки;

- оценка сотрудника только по показателям, зависящим от его деятельности;

- возможность перевода оценочных показателей в стандартизированный масштаб для обеспечения их сравнимости;

- учет динамики изменения оцениваемых характеристик.

Предлагаются следующие этапы процедуры оценки труда работников:

- определение оценочных показателей: показатели должны быть представлены как в количественных, так и в качественных характеристиках. Количественные показатели выражаются в числовых величинах, а качественные показатели могут быть оценены в баллах, соответствующих сущности показателя;

- определение численных значений показателей по каждой функции работников (разделение обязанностей работника по отдельным видам частных работ с определением их доли в общих затратах рабочего времени. Это особенно актуально при оценке рабочих мест и должностных обязанностей работников. Связано это с тем, что в функции одного и того же работника могут входить работы, имеющие различную степень сложности труда и требующие различного уровня профессиональных знаний и навыков. Поэтому необходимо определить доли различных работ в затратах рабочего времени и в соответствии с ними вывести среднее значение по данному показателю).

Для того чтобы материальная система стимулирования была наиболее эффективной, можно применить такой метод, как индивидуализация тарифных ставок в зависимости от перечня показателей для оценки квалификации водителей.

Существует много показателей для оценки квалификации водителей.

Для оценки труда рабочих такими показателями могут быть:

- уровень профессиональных знаний;
- профессиональный опыт;
- умение принять решение в нестандартной ситуации;
- наличие ручного труда;
- ответственность за использование комплектующих деталей и материалов;
- ответственность за сохранность инструментов и оборудования;
- напряженность труда;
- наличие тяжелого физического труда;
- условия труда;
- вредность выполняемой работы.

В целях демонстрации механизма оценки труда работников, рассмотрим процедуру оценки результатов работы водителя. Для начала определяются показатели, которые наиболее полно отражают работу водителя, его квалификацию:

- выполнение плана по перевозкам (1.1);
- контроль за работой (1.2);
- передача ответственности другому водителю (1.3);
- умение вести переговоры (1.4);
- способность к принятию нестандартных решений (1.5);
- способность к планированию (1.6);
- способность к быстрой оценке ситуации (1.7);
- способность быстро принять решение в экстренной ситуации (1.8);
- наличие необходимых знаний и способностей (1.9);
- желание принять на себя более высокую ответственность(1.10);
- стремление к более высоким результатам в работе (1.11);
- умение поддерживать с коллегами хорошие деловые отношения (1.12);
- способность определить мотивационные предпочтения у себя самого (1.13).

При помощи метода экспертных оценок сравниваются показатели между собой, с целью определения коэффициента значимости данных показателей. При этом если показатель более значим по сравнению с другим в паре, ему присваивается шифр 2, а второму шифр 0, равнозначным показателям – шифр 1. Результаты экспертных оценок сводятся в таблицу. После этого подсчитывают сумму шифров по каждому показателю и общую сумму шифров по всем показателям. Суммы шифров по показателю к общей сумме шифров по всем показателям и будет коэффициентом значимости показателя.

Метод экспертных оценок носит в определенной мере субъективный характер, т.к. в основе метода лежит мнение эксперта, а не однозначная математическая формула.

В определенной степени субъективность метода снижается при увеличении числа экспертов.

Работа водителя была оценена в количестве 3 баллов, следовательно, он вполне соответствует занимаемой должности, однако к переводу на более высокую должность не готов.

Предложенный расширенный вариант оценки водителя, пригоден для решения вопросов о повышении в заработной плате, увеличении доли выплат из прибыли, повышении в должности и т.д.

Следующим этапом является распределение по группам оплаты конкретных работников.

Основой оплаты работника является тарифная ставка. При определении тарифной ставки, в первую очередь, необходимо оценивать уровень образования и лишь за тем остальные факторы (опыт, уровень ответственности, напряженность труда и др.).

В этой связи предлагается следующий метод построения тарифной системы и определения тарифных ставок, который позволит наиболее справедливо оценить рабочее место и возложенные на работника функции, что способствует правильному установлению соответствующего разряда оплаты и определению тарифной ставки и соотношению между ними.

Таким образом, предлагается три модели определения тарифных ставок рабочих.

Модель определения тарифного разряда для формирования тарифной ставки персонала:

$$ТС = ПО + С + СР + НС + ОТВ + Н + Д, \quad (3.2)$$

где ТС – тарифная ставка рабочего;

ПО – профессиональное образование;

С – стаж работы на предприятии;

СР – сложность выполнения работ;

НС – возможность появления нестандартных ситуаций;

ОТВ – уровень ответственности (за материалы, инструмент и др.);

Н – напряжённость труда;

Д – дефицитность профессии на рынке труда.

Продемонстрируем метод определения разряда и тарифной ставки рабочих на примере водителей.

На предприятии работает 13 водителей, 4 из которых имеют среднее образование, 7 – среднее профессиональное, 2 – среднее техническое. Количество водителей, стаж которых составляет от 2 до 3 лет, равно 6. Количество водителей, стаж которых составляет от 4 до 5 лет, равно 5. Количество водителей, стаж которых составляет 6 лет, равно 2.

Исходя из модели определения тарифной ставки, осуществим оценку рабочих мест по шестибальной шкале по следующим показателям:

- сложность выполняемых работ;
- возможность появления нестандартной ситуации;
- уровень ответственности (за средства и предметы уборки);
- напряженность труда.

При оценке рабочих мест водителей используются такие показатели, как сложность выполняемых работ, возможность появления нестандартной ситуации, уровень ответственности и напряженность труда.

С помощью метода экспертной оценки определим коэффициенты значимости рассмотренных показателей.

В итоге получили индивидуализированные тарифные ставки для водителей, рассчитанные с учётом всех показателей.

Для руководящего персонала предприятия целесообразно применять собственную систему оплаты, которая строится на соответствии уровня оплаты уровню управления.

Альтернативой индивидуализации заработной платы с целью стимулирования водителей является расчет величины премии с помощью балльной системы оценки работы водителей.

Бухгалтер для начисления заработной платы водителям должен свести полученные данные в ведомость по расходу топлива за месяц. Определение количества баллов по эксплуатационным показателям будет производиться с помощью внедренной системы спутникового мониторинга транспорта по итогам работы водителей в месяц. Так, начисление баллов будет производиться в том случае, если расход топлива будет соответствовать норме расхода

топлива, либо превышать не более чем на два литра. Таким образом, задается порог чувствительности равный двум литрам. Далее осуществляется корректировка баллов с учетом процента выполненных планов за месяц.

Отклонение расхода топлива от плана и начисление бонусов с учетом выполненных рейсов.

Для выплаты премий предлагается создать премиальный фонд для водителей в размере 10 % от ежемесячной выручки за перевозку пассажиров в пригородном сообщении.

Стоимость одного балла рассчитывается по формуле (3.3):

$$C_{1\text{БАЛЛА}} = \frac{V_{\text{ПФ}}}{\sum C_B}, \quad (3.3)$$

где $V_{\text{пф}}$ – размер премиального фонда, руб.;

$\sum C_B$ – сумма всех баллов водителей за месяц (1014 баллов).

Следовательно, после подсчета стоимости одного балла можно узнать размер премии водителей по формуле (3.4):

$$Pr = C_{1\text{БАЛЛА}} \times N_B, \quad (3.4)$$

где Pr – размер премии, руб.;

N_B – количество набранных баллов водителем за месяц.

При этом балльная система оценки работы водителей и все формулы должны быть прописаны и утверждены в премиальном положении.

В качестве проектного расчета произведем расчет премии для одного водителя с применением балльной системы. По итогам работы за месяц плановая выручка от перевозки пассажиров в пригородном сообщении составляет 2 500 000 руб., таким образом премиальный фонд в размере 10% от выручки составит 250000 руб., максимальное количество баллов, которое могут собрать все водители может достигать 1014 баллов. Рассчитаем стоимость одного балла:

$$C_{\text{БАЛЛА}} = \frac{250000}{1014} = 246,54.$$

Таким образом, по итогам работы за месяц делается оценка каждого водителя и выводится итоговое количество баллов по каждому водителю и общее количество всех набранных баллов всеми водителями и определяется размер премии для каждого водителя.

Заработная плата водителя за месяц составила 14407,2 руб., включая доплату за классность, районный коэффициент и северную надбавку.

Итак, проектная заработная плата водителя может составлять:

$$\text{ЗП} = 14407,2 + 16271,64 = 30678,84 \text{ руб.}$$

Для того чтобы проиллюстрировать соотношение величины заработной платы по базовому и проектируемому вариантам построим гистограмму изменения заработной платы водителей с применением балльной системы оценки работы, а так же проиллюстрируем графически соотношение премии и заработной платы.

Размер премии может колебаться от бесконечно малого до 18737,04 руб.

3.3 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда водителей

В случае если руководство предприятия ООО «Автоколонна 1967 – МП» активно станет применять мотивационные и стимулирующие системы, описанные выше, то предприятию придётся выделять средства на осуществление и функционирование данных систем.

Повышение квалификации (в нашем случае повышение класса водителей) – один из наиболее очевидных способов повышения эффективности работы

любой организации. Рассчитаем экономическую эффективность повышения классности водителей, так как из таблицы 3.8 известно, что чем выше классность водителя, тем больше его тарифная ставка. Данный материальный стимул является весомым для водителей, по их мнению.

Итак, классность водителя делится на три категории:

- 3 класс (управление одиночными легковыми и грузовыми автомобилями всех типов и марок, отнесенных к одной из категорий транспортных средств «В» или «С», либо управление только автобусами, отнесенными к категории транспортных средств «Д»);

- 2 класс (управление легковыми и грузовыми автомобилями всех типов и марок, отнесенными к категориям транспортных средств «В», «С», и «СЕ», или управление автобусами отнесенными к категории транспортных средств «Д» или «Д» и «ДЕ») стаж непрерывной работы в качестве водителя автомобиля 3 класса не менее 3 лет на данном предприятии;

- 1 класс (управление легковыми и грузовыми автомобилями и автобусами всех типов и марок, отнесенные к категориям транспортных средств «В», «С», «Д» и «СЕ») непрерывный стаж работы должен быть не менее двух лет в качестве водителя автомобиля 2 класса на данном предприятии.

Стоимость обучения в автошколе:

- категория «С» - 18 тыс. руб.;

- категория «СЕ» - 17 тыс. руб.;

- категория «Д» - 18 тыс. руб.

Срок обучения в автошколе составляет 2-2,5 месяца, при этом работник может свободно совмещать обучение с работой.

Так как 4 водителя итак имеют высшую классность, тогда только 9 водителей смогут повысить класс.

Если выполнить повышение класса всех водителей в течение одного года, потребуется всего 106 тыс. руб., следует отметить, что данное повышение

можно произвести лишь один раз, этого будет достаточно для каждого из водителей.

Очевидно, что, вложенные деньги окупят себя при последующей работе водителей, так как при повышении класса, водитель становится неким универсалом, который может работать на разных видах дорожного транспорта, более того данное мероприятие будет служить стимулом для работников. Например, можно устроить конкурс «Лучший водитель», главной мотивацией которого будет служить бесплатное обучение в автошколе, а тем самым повышение класса водителя. Следовательно, предприятие введет сразу два вида стимулирующих и мотивационных систем: материальную и нематериальную.

В результате проведенных расчетов видно, что повысив квалификацию работников и простимулировав их новыми системами мотивации в проектируемом году предприятие должно улучшить свои экономические показатели.

Если предприятие выберет такую систему стимулирования труда водителей, которая нацеливает водителей на выполнение плана по перевозкам пассажиров, так как величина премии будет напрямую зависеть от выручки за перевозку пассажиров, а так же с использованием системы мониторинга «Транс-Контроль Глобал».

Если водители будут стремиться к выполнению плановых показателей, улучшению качества обслуживания пассажиров, что увеличит пассажирооборот, а пассажирооборот в свою очередь увеличит производительность труда водителей. Производительность труда рассчитывается по формуле (3.7):

$$ПТ = \frac{ТП}{Ч}, \quad (3.7)$$

где ПТ – производительность труда, руб./чел.;

ТП – годовой пассажирооборот, тыс. руб.;

Ч – среднесписочная численность работников, чел.

Базовая и проектируемая среднегодовая производительность одного водителя автобуса ООО «Автоколонна 1967 – МП» находим следующим образом:

$$ПТ_{б} = 16928,8/13 = 1302,21 \text{ руб./чел.}$$

$$ПТ_{п} = 20000,0/13 = 1538,46 \text{ руб./чел.}$$

Таким образом, проведенные исследования в дипломном проекте и сделанные предложения позволяют более рационально формировать бюджет, заинтересовывать работников в результатах своего труда, и тем самым повышать эффективность работы предприятия.

При применении разработанной системы стимулирования труда водителей эффективность и результативность труда водителей возрастет на 18,14%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломного проекта была разработка комплексных мероприятий по оценке и мотивации труда водителей ООО «Автоколонна 1967-МП». Для реализации цели в дипломном проекте решены следующие задачи: исследованы показатели и практика работы предприятия по оценке и мотивации труда; изучены содержание мероприятий по оценке и стимулированию труда; выполнена оценка труда водителей предприятия; разработаны мероприятия по повышению мотивации труда; дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

По результатам анализа производственной и финансовой деятельности ООО «Автоколонна 1967-МП» можно сделать вывод о преимущественно экстенсивном пути развития предприятия. При этом предприятие показывает достаточный финансовый рост и является финансово устойчивым.

В ходе анализа деятельности предприятия было определено, что на предприятии имеются следующие проблемы: отсутствие новейших подходов к воздействию на мотивацию сотрудников не только через экономические факторы, но и через моральные; отсутствие норм, регулирующих зависимость от произведённых работ и их непосредственной и правильной оплаты. Существующие недостатки свидетельствуют о демотивации персонала, используемые системы мотивации и стимулирования труда водителей уже перестают воздействовать на персонал и препятствуют эффективному использованию труда.

Для решения выявленных проблем был разработан ряд комплексных мероприятий по оценке, мотивации и стимулированию труда водителей.

Во-первых, произведена оценка труда водителей, выявлены оценки качества труда.

Во-вторых, предложено несколько вариантов систем мотивации и стимулирования труда водителей: индивидуализация тарифных ставок для водителей и расчет величины премии с помощью балльной системы оценки

работы водителей.

В качестве индивидуализации тарифных ставок было предложено распределение по группам оплаты конкретных работников. Это тарифные ставки, рассчитанные с учётом уровня образования, стажа работы на предприятии, а также таких показателей как сложность и напряженность выполняемых работ, уровень ответственности, вероятность появления нестандартных ситуаций.

Расчет величины премии предлагается производить с помощью балльной системы оценки работы водителей. Стоимость одного балла находится как отношение премиального фонда к сумме всех баллов водителей за месяц. Следовательно размер премии будет равен произведению стоимости одного балла к количеству набранных баллов водителем.

По предложенной методике устранения несоответствий, видно, что размер премии может колебаться от бесконечно малого до 18737,04 рублей. Заработная плата может повышаться более чем на 50%. В данном случае результаты расчета премии будут являться хорошим стимулирующим фактором для выполнения качественной перевозки пассажиров.

В результате мы получили действующую систему, направленную на повышение эффективности использования трудового потенциала не только через экономическую форму мотивации, но и с привлечением моральных форм стимулирования персонала. Данный способ применяется широко на многих предприятиях, что свидетельствует об его актуальности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 14.06.2012)
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31.07.1998 N 146-ФЗ
- 3 Постановление Правительства РФ от 05.12.2001г. №848 (ред.22.04.2010г.) «О федеральной целевой программе развитие транспортной системы России на 2010 – 2015 годы.
- 4 Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 25.11.2009 N 267 -ФЗ
- 5 Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012.
- 6 Авуза А.Н. Охрана труда на предприятиях автомобильного транспорта / А. Н. Авуза // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2013. - № 10. - С. 74-84
- 7 Аксенова З.И. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий. - М.: Высшая школа, 2014.
- 8 Александрова А.Б. Заработная плата на современном предприятии – М.: Книжный мир, 2012. 380 с.
- 9 Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы: учебник / М. М. Алексеева. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 248 с.
- 10 Алиев И.М. Экономика труда : учебник для бакалавров : для студентов вузов по экономике и другим специальностям, а также для слушателей курсов повышения квалификации / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина ; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. - Москва : Юрайт, 2013. - 671 с.
- 11 Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование в экономике. -М.:Финансы и статистика, 2013. - 368 с.

12 Афинеевский С. Режимы труда и отдыха ремонтно-обслуживающих рабочих автотранспортных предприятий [Текст] / С. Афинеевский // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2012. № 6. - С.54-57

13 Белых В.И. Принципы формирования конкурентоспособности предприятий автомобильного транспорта // Научный журнал КубГАУ. 2011. №71(07)

14 Бергер Д.Б. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе: Учебник. -. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2009. — 536 с.

15 Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие : [для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям] / Т. Б. Бердникова. - Москва : ИНФРА-М, 2011. – 212

16 Бирюков В.В. Инновации и формирование конкурентных преимуществ автотранспортного предприятия // Вестник СибАДИ. 2011. №4(22). С.64-67.

17 Бирюков В.В. , Эйхлер Л.В. Организационно-экономические аспекты развития транспортных систем и предприятий автомобильного транспорта в современных условиях. – Омск: Изд-во СибАДИ, 2012. – 330с.

18 Буралев Ю. В. Безопасность жизнедеятельности на транспорте. учеб. для студентов вузов, обучающихся по трансп. специальностям / Ю. В. Буралев. - М. : Академия , 2014. - 288 с. Свердловская ОУНБ; КХ; Инв. номер 2271697-КХ

19 Быкадоров, В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия: Учебник.– М.: «Издательство ПРИОР», 2012.

20 Бычков, В.П. Экономика автотранспортного предприятия: Учебник / В.П. Бычков. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 384 с

21 Варданян И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / Варданян И. С. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 1. - С. 129-132

22 Великосельский А. Повышение эффективности деятельности предприятия: проектный подход / А. Великосельский, К. Кеосиди // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - № 2. - С. 109-113

23 Веснин В.Р. Менеджмент : учебник : [для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"] / В. Р. Веснин. - 4-е издание, переработанное и дополненное. - Москва : Проспект, 2011. - 613 с

24 Ветлужский Е.Г. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика: учебник / Е.Г. Ветлужский — 4-е изд., испр. -М. : Академия, 2008. 240 с.

25 Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учебное пособие/ Н. А. Волгин, О. Н. Волгина. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014.-508с.

26 Гаджинский А.М. Основы логистики: Учеб. пособие. - М.:ИВЦ "Маркетинг", 2012. - 122 с.

27 Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы / Руслан Гасанов. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 267 с

28 Грибов В.Д. Экономика предприятия : учебник + практикум : [учебник для студентов, обучающихся по специальности 060800 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. - Издание четвертое, переработанное и дополненное. - Москва : Финансы и статистика : Инфра-М, 2011. – 396.

29 Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2012. 112с.

30 Грошков Л. Деньги как мотивация? Вчерашний день [Текст] / Л. Грошков ; беседу вела О. Паничкина // Служба кадров и персонал. - 2012. - № 3. - С. 64-65

31 Грузинов, В.П. Экономика предприятия : Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 208с.

32 Губарев Р. Применение рейтинга при оценке качества труда работников / Роман Губарев // Человек и труд. - 2013. - № 9. - С. 61-63.

33 Динь Коук Ши. Актуальные проблемы российского автомобильного транспорта в современных условиях хозяйствования : (зарубежный взгляд) // Междунар. экономика. – 2011. – № 11. – С. 59–61.

34 Докторов, А.В. Охрана труда на предприятиях автотранспорта: Учебное пособие / А.В. Докторов, О.Е. Мышкина. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.

35 Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности., 2012

36 Дроздова Е. Как организовать охрану труда на АТП / Е. Дроздова // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2014. - № 1. - С. 64-67.

37 Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 468 с.

38 Елисеев Б. П. Воздушные перевозки / Б. П. Елисеев – М.: Дашков и Ко, 2010. – 424 с.

39 Емельянова Т.Г. Взаимосвязь успешности и удовлетворенности мотивами профессиональной деятельности / Т. Г. Емельянова, Э. В. Савинцева // Сестринское дело. - 2012. - № 1. - С. 7-11

40 Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ : учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. - Москва : Финпресс, 2011. - 269 с

41 Жминько С.И. Комплексный экономический анализ : [учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Жминько С. И. и др.]. - Москва: ФОРУМ, 2011. -367 с

42 Журавлев А. Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства. Науч. ред. О. Н. Пашкевич. - Минск: Наука и техника, 2011, с. 87.

43 Захарьин В.Р. Заработная плата в коммерческих организациях и бюджетных учреждениях : учебно-практическое пособие / В. Р. Захарьин. - Москва : Проспект, 2012. - 652 с.

44 Золотарева Г.И., Смородинова Н.И. Бюджетная система Рос. ФУ Учебник. ГРИФ УМО. М.: КНОРУС, 2011.

45 Зоткина М.А. Использование инновационных подходов в формировании фонда оплаты труда на грузовых автотранспортных предприятиях / М. А. Зоткина // Вестник Томского государственного университета. - 2012. - № 362 (сентябрь). - С. 138-141

46 Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 2012.

47 Ионова, А. Ф. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебник / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнёва. – Москва: Бухгалтерский учёт, 2011. – 311с.

48 Кашина Е.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Е. В. Кашина, Е. В. Бочарова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сиб. федер. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2011. - 100 с.

49 Клочков А. К. КРП и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.

50 Ковалев В.А. Грузоведение. Основы доставки грузов автомобильным транспортом: уч. пособие /В.А. Ковалев, А.И. Фадеев, И.В. Черенова – 2-е изд., перераб. и доп. – Красноярск: СФУ 2013. – 220с

51 Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – Москва: Проспект, 2011. – 424 с.

52 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности : Учебник. – М.: Финансы и статистика. 2012. – 512 с.

53 Ковальчук А.Т. Социальная мотивация: больше работы за те же деньги / А. Ковальчук // Консультант. - 2012. - № 3. - С. 81-85

54 Корнийчук, Г.А. Автотранспорт на предприятии: Особенности организации и работы с кадрами / Г.А. Корнийчук. - М.: Дашков и К, 2012. - 220 с.

55 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. : Учебник – М.: ИКЦ «ДНС», 2012.-224 с.

56 Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М., ООО «Журнал «Управление персоналом», 2012. – 268 с.

57 Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - Москва : Дело, 2011. – 121

58 Малиновская О.В., Скобелева И.П., Бровкина А.В. Государственные и муниципальные финансы. Учебное пособие. ГРИФ УМО М.: КНОРУС, 2011. 432с.

59 Маллямов Р.Р. Роль и место менеджмента в обеспечении конкурентоспособности автотранспортных предприятий // Вестник Екатеринбургского института. 2011. №4(16). С.54-58.

60 Матанцева О.Ю., Титов И.В. Амортизация как внутренний источник инвестиций для обновления транспортных средств // Право и экономика. 2012. №3. С.44-47.

61 Маховикова Г.А., Касьяненко Т.Г. Экономика недвижимости. Учебное пособие. ГРИФ УМО. М.: КНОРУС, 2011.- 304с.

62 Моисеева Н.К., Анискин Ю.П.. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. — М.: Внешторгиздат, 2012. - Т.1 256 с , Т.2 304 с.

63 Назаров В.Н. Оптимизация режимов труда и отдыха ремонтно-обслуживающих рабочих автотранспортных предприятий / В. Н. Назаров, С. В. Назарова // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2014. - № 3. - С. 60-65.

64 Никифорова Л.Х. Проектирование программ нематериального стимулирования / Л. Х. Никифорова // Справочник кадровика. - 2012. - № 1. - С. 133-137

65 Новицкий Н.И. Организация, планирование и управление производством. Практикум (курсовое проектирование). М.: КНОРУС, 2012. 320с.

66 Норовякин А. Персонал - это ключевая зона работы [Текст] / [на вопросы отвечал] Анатолий Норовяткин // Книжная индустрия. - 2012. - № 1. С. 23-24.

67 Овчинникова К. Интервью с Алексеем Миллером: [Электронный ресурс] Газета «Сибирская энергия» № 3(7) апрель 2012 - Москва, 2012г – Режим доступа: <http://www.oaoker.ru/docs/1336640050-65574.pdf>

68 Пантелеев В.И. Транспортные средства Сибири. Состояние и проблемы. Кр-ск.: КГТУ, 2011г.

69 Пантелеев, А.С. Автотранспорт на предприятии: учет и налогообложение: Практическое пособие / А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин. - М.: Омега-Л, 2011. - 134 с.

70 Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации [Текст] / Н. В. Парушина, Н. А. Лытнева // Аудитор. - 2012. - № 8. - С. 38-47.

71 Пашков В. Транспортный комплекс России // Экономика и жизнь. 2011. - 34. С. 2-3.

72 Пинк Д. Драйв : что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк ; перевод с английского [И. Трифонова]. - Москва : Альпина Паблишер, 2013. - 273 с.

73 Раицкий, К.А. Экономика предприятия : Учебник – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. – 1012 с.

74 Русакова Е.В. Резервы и механизмы повышения эффективности труда персонала автотранспортного предприятия / Е. В. Русакова // Грузовое и пассажирское автохозяйство. - 2013. - № 7. - С. 18-28

75 Савина С. Политика доходов и заработной платы в условиях развития рыночных отношений // Социальные приоритеты и социальные отрасли, 2011 г.

76 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : Учебник. – Мн.: «Экоперспектива». 2013. - 688 с.

77 Секерин В.Д. Основы маркетинга. Учебное пособие. ГРИФ УМО. М.; КНОРУС, 2011. 240с.

- 78 Сергеев И. В. Экономика организаций (предприятий)/И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. И. В. Сергеева. – 2012
- 79 Сираджинов Р.Ж. Управление в городском хозяйстве. Учебное пособие. ГРИФ УМО. М.: КНОРУС, 2011.- 352с.
- 80 Скрипко Л.Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. - 2012. - № 4. С. 30-31.
- 81 Солдаткин С.Н. Государственный и муниципальный долг: теория, методология, практика. Учебное пособие ГРИФ УМО, М.: КНОРУС, 2011.
- 82 Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак – Москва :Эксмо, 2012. - 790 с.
- 83 Сугаренко Е.Ю. Сотрудники производства: мотивация на результат / Е. Ю. Сугаренко // Справочник кадровика. - 2014. - № 3. - С. 138-142.
- 84 Таймасханов З. Стратегия управления кадровыми рисками / З. Таймасханов // АПК: экономика, управление. - 2012. - № 12. - С. 94-97.
- 85 Турманидзе Т.У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : [учебник для студентов всех форм обучения по специальности 080502 (060800) "Экономика и управление на предприятии"] / Т. У. Турманидзе. - Москва : Экономика, 2011. – 478
- 86 Ухтинский П. Режим рабочего времени и отдыха на автотранспорте // Кадровик. – 2012. - N 7
- 87 Фатхутдинов Р.А. Мотивация персонала: Учебник, 3-е изд., перераб. и доп. 2008М.: Маркет ДС , - 426 стр.
- 88 Филобокова Л. Ю. Методическое обеспечение налогового менеджмента в управлении финансами малых предприятий // Финансовый менеджмент. 2012. № 2. С. 87- 96.
- 89 Хегай Ю.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие для студентов по специальности "Экономика и управление на предприятии транспорта" / Ю. А. Хегай ; М-во образования и науки РФ, Сиб. федерал. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2013. - 263 с.

90 Хегай Ю.А. Экономика автотранспортного предприятия : [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии транспорта", 27.11.2009 г.] / Ю. А. Хегай ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сиб. федерал. ун-т. - Красноярск : СФУ, 2011. - 286 с.

91 Чайков М. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет усиления мотивации работников / Михаил Чайков, Анна Чайкова // Человек и труд. - 2012. - № 1. - С. 64-65

92 Черемошкина Л. Актуальность проблемы стимулирования трудовой активности / Любовь Черемошкина // Человек и труд. - 2013. - № 7. - С. 66-67

93 Черемошкина Л. Как стимулировать трудовую активность? [Текст] / Любовь Черемошкина // Человек и труд. - 2013. - № 10. - С. 71-72

94 Чернов, В.А. Финансовая политика организации: : Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 182 с.

95 Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: уч. пособие / С.А. Шапиро – Москва: КНОРУС, 2011 – 256с.

96 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: ОАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011

97 Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.

98 Эггерт Макс. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2012. - 144 с.

99 Эммонс Роберт. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. - 416 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Автоколонна 1967 – МП»

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «Автоколонна 1967 – МП»

Наименование показателя	Код строки	Отчетные даты		
		На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2014г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	10129	5259	6523
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	10129	5259	6523
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	1924	1358	1762
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	2418	1616	761
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1788	7167	3815
Прочие оборотные активы	1260	147	100	31
Итого по разделу II	1200	6277	10241	6369
БАЛАНС	1600	16406	15500	12892
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	360	360	360
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	11917	11836	10011
Итого по разделу III	1300	12277	12196	10371

Окончание приложения А

Наименование показателя	Код строки	Отчетные даты		
		На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.	На 31 декабря 2014г.
ПАССИВ				
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	2100		
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	2100		
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	2029	3304	2521
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	2029	3304	2521
БАЛАНС	1700	16406	15500	12892

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Автоколонна 1967 – МП»

Таблица Б.1- Отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2016 г.	2015 г.	2014 г.
Выручка	2110	47529	37838	28723
Себестоимость продаж	2120	(47564)	(35706)	(26409)
Валовая прибыль (убыток)	2100	(35)	2132	2314
Коммерческие расходы	2210			
Управленческие расходы	2220			
Прибыль (убыток) от продаж	2200	(35)	2132	2314
Доходы от участия в других организациях	2310			
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340	804	76	21
Прочие расходы	2350	(248)	(87)	(108)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	521	2121	2227
Текущий налог на прибыль	2410			
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460	(440)	(296)	(212)
Чистая прибыль (убыток)	2400	81	1825	2015

тыс. руб.