

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические основы формирования системы стимулирования персонала организации	6
1.1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала	6
1.2. Основные методы формирования системы стимулирования персонала организации.....	13
1.3. Показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала	23
Глава 2. Анализ системы стимулирования труда персонала в АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт».....	29
2.1. Организационная характеристика предприятия АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»	29
2.2. Анализ кадровых процессов в АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»	34
2.3. Анализ системы стимулирования труда персонала в АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»	42
Глава 3. Разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования персонала организации АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт».....	52
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт».....	52
3.2. Анализ эффективности мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»	59
Заключение.....	63
Список используемой литературы	65
Приложения.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование труда занимает одно из ведущих мест в системе управления предприятием и считается основным критерием его экономического роста. Как известно, стимулирование — это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответствующих мотивов. От четко спланированной системы стимулирования персонала зависит активность работников, следовательно, и результаты деятельности предприятия. Мотивация и стимулирование труда в организации играют важную роль в управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения целей организации.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что хорошо развитая система стимулирования труда персонала – это важнейший фактор успеха организации.

В современных организациях важнейший акцент делается на персонал, так как он является главным фактором обеспечения успешности и конкурентоспособности развитых предприятий. От конкретных людей, их профессионализма, квалификации, мотивации, целеустремленности, знаний зависит успех деятельности любой организации. В связи с этим в последнее время в теории и практике управления персоналом большую актуальность приобретает развитие системы стимулирования труда персонала. Стимулирование персонала влияет на внутреннюю мотивацию работников, что в свою очередь оказывает хорошее влияние на эффективность деятельности организации в целом. Для того чтобы эффективно управлять человеком, нужно понимать, что его мотивирует. Если знать, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему стимулирования труда в организации. Стимулирование играет особую, важную роль в деятельности организации. Правильно развитая система стимулирования помогает: повысить эффективность труда, уменьшить текучесть кадров,

улучшить моральный климат в коллективе, увеличить инициативность сотрудников, повысить качество труда и, не менее важное, увеличить прибыльность предприятия. Современная успешная организация, без развития системы стимулирования персонала, вряд ли сможет процветать и развиваться в современных экономических условиях. Таким образом, выбранная тема является актуальной.

Объект исследования – АЗК № 10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт».

Предмет исследования – система стимулирования труда персонала АЗК №10.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда в АЗК № 10.

Задачи:

- изучить теоретические основы стимулирования труда персонала;
- провести анализ системы стимулирования труда работников АЗК №10;
- предложить возможное направление работы по усовершенствованию системы стимулирования труда персонала АЗК № 10;
- разработать конкретные мероприятия по стимулированию труда персонала АЗК № 10 и оценить их эффективность.

Теоретической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов. Изучению системы стимулирования персонала посвящены работы таких известных отечественных и зарубежных авторов как: Борисова Е.И., Дружинин В.Н, Логвинов Д.В, Кротова Н.В., Терентьева Т.А., Кибанов А.Я., Кондратова И.Г., Захаров Д.К., Зайцева Т.В., Егоршин А.П., Веснин В.Р., Артельный Ю.А. и т.д.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. В первой главе раскрыты теоретические аспекты стимулирования труда в организации, во второй рассмотрена организация системы стимулирования труда персонала. В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда АЗК № 10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала

Современном этап развития хозяйственной сферы общества в целом, и ее рыночной составляющей характеризуется ростом значимости трудовых ресурсов, персонала как одного из основных факторов обеспечения конкурентоспособности современных предприятий. Эффективность работы компании зависит от конкретных людей и их качеств: знаний и умений, дисциплины, мотивов поведения, квалификации и компетентности, инициативности и способности решать проблемы. Сотрудник будет работать с большой отдачей, готов преодолевать препятствия и проблемы на пути к поставленной цели, если работа и вознаграждение за нее достаточно привлекательны для него как с материальной, так и с моральной стороны. Необходимо не только обеспечить функциональную загрузку персонала и создать необходимые условия, но и мотивировать энергично и активно выполнять те функции, которые позволят организации добиться поставленных целей. Известно высказывание Дейла Карнеги о том, что «единственный способ заставить человека что-то сделать — это сделать так, чтобы он сам захотел этого». [10, с. 37] Поэтому, для эффективного функционирования компании необходимо грамотно организовать труд персонала, используя разные методы мотивации, стимулирования и управления персоналом. Для этого и были созданы и разработаны системы мотивации и стимулирования работников на предприятиях. В тоже время в фирмах с недостаточно развитой системой стимулирования сотрудников могут возникать проблемы и недопонимания, которые в той или иной мере связаны с мотивацией работников:

- недобросовестное отношение персонала к своим обязанностям;
- высокая текучесть кадров;
- конфликтность в коллективе;
- некачественный труд и большой процент брака;

- низкий профессиональный уровень работников;
- безынициативность персонала;
- негативный морально-психологический климат;
- и многое другое.

Поэтому, избавиться от проблем, связанных с мотивацией сотрудников, предприятиям помогает разработка и осуществление эффективной системы стимулирования труда персонала.

Прежде чем подробно ее рассматривать необходимо разобраться в терминах как «нужда», «потребности», «мотив» и «мотивация», их взаимосвязи и взаимозависимости между собой.

Нужда – это ощущение человеком недостатка в чем-либо. Нужда возникает у каждого человека и является его внутренней особенностью, она не создается чьими-то усилиями. Нужды большого количества разных людей могут быть достаточно схожими, но в то же время имеет место определенное индивидуальное проявление у каждого человека. С этим обстоятельством и связано определение потребности. Потребность – это нужда, принявшая конкретную, специфическую форму в зависимости от исторических, географических, культурных, эстетических и других особенностей проживания человека. Если потребность является неудовлетворённой, человек чувствует себя обездоленным и несчастным, и чем больше значит для него та или иная потребность, тем глубже его переживания. При этом человека возникают два возможных варианта действий: заняться поисками объекта, который удовлетворяет потребность, либо попытаться подавить или не реагировать на них. Потребности невозможно измерить или увидеть, их существование можно определить лишь по поведению человека. В общем виде выделяют три группы потребностей: социальные, материальные и духовные. Как правило, в определенный момент времени доминирует одна из потребностей, но деятельность человека стимулируется не только лишь ею, но и многими другими. При этом для общества характерен рост потребностей, но так как каждый человек уникален, а число населения постоянно увеличивается. Известный ученый Абрахам Маслоу одним из первых предложил доступную систему структуры потреб-

ностей человека. [21, с. 63]

Мотивы помогают людям в осознании и реализации их потребности. Мотив – явление, которое стимулирует человека к действиям, направленным на удовлетворение его потребностей. Степень мотивации человека соответствует значению той или иной потребности для него. Чем важнее потребность, тем более сильным будет мотив и тем ответственней будет действовать сотрудник.

Источники происхождения мотивов бывают двух видов: биологические и социальные. Биологические мотивы соответствуют физиологическими потребностями (сон, голод, жажда и т.д.). Например, для удовлетворения потребности в еде, человек должен получить тем или иным образом продукт, который утолит его голод. Например, пойти на рыбалку, охоту, собрать фрукты или найти способ заработать деньги для приобретения еды. Поэтому, с ранних пор человека стимулировал к совершению трудовой деятельности именно биологический мотив.

Другие мотивы можно отнести к социальным: самоутверждения, самостоятельности, справедливости, состязательности, приобретения, надежности и т.п. Они также могут оказывать влияние на возможности человека совершать трудовые подвиги.

Одной из важнейших задач и функций руководителя, является умение использовать мотивы персонала, что позволяет достигать хороших результатов в решении управленческих задач.

Данным областям человеческих знаний, изучению потребностей людей и их мотивации, посвящено большое количество литературы как зарубежных (А. Маслоу, Г.Холл, Х.Хекхаузен), так и отечественных авторов (В.И. Ковалев, В.Г. Асеев, П.М. Якобсон, П.В. Симонов и другие).

В науке встречается большое количество определений мотивации. Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности. Данное определение дано Г.Г. Зайцевой. Книга «Мотивация и деятельность» известного автора Х. Хекхаузен приводит следующее определение: «Мотивация - это процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий,

направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний поддерживающий эту направленность» [5, с.105]. Некоторые авторы рассматривают мотивацию как процесс, который начинается с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Одним из самых доступных определений, на взгляд автора работы, дает В.В. Травин. По его мнению, мотивация - это то, что активизирует, стимулирует человека и направляет его действия к достижению поставленной цели.

Таким образом, определения мотивации говорят о том, что ее воздействие на поведение человека происходит под влиянием большого количества факторов, изменяется в связи с мотивами и деятельностью человека (рисунок 1).

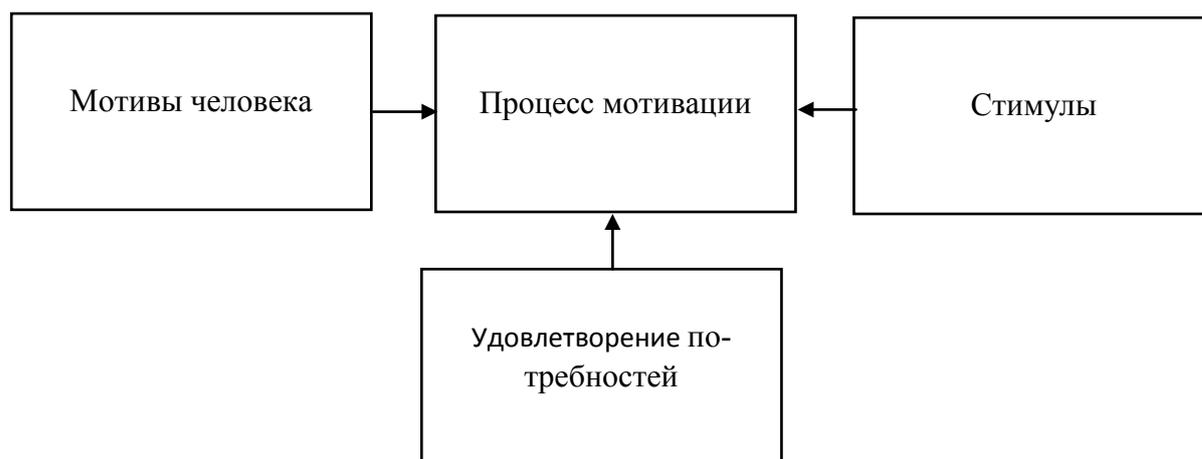


Рисунок 1 – Взаимосвязь понятий мотивации

При этом необходимо понимать, что мотивация труда является самостоятельной областью знаний и умений в управленческой деятельности и одной из основных функций менеджмента. Мотивацию труда рассматривают как стимулирование работника или их группы к деятельности по достижению целей организации, для удовлетворения их собственных потребностей. Определение термина мотивации труда в отечественной литературе в широком смысле: стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [2, с.108].

Понимая разницу между нуждой, потребностями и мотивами, достаточно

просто определить понятие стимулирование – это тактика решения проблемы, которая является ориентацией на фактическую структуру ценностей и интересов работника, а также на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала [3, с.274]. В отечественной литературе наблюдается и другой подход к термину стимулирование, который сформулирован Травиным В.В.: «стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов» [4, с.85]. Таким образом, основная цель стимулирования – получить максимальную отдачу от персонала, которая позволит максимизировать доходы и эффективность деятельности предприятия. Задачей стимулирования является не просто заставить работника выполнять свои обязанности, но и побудить его сделать свою часть работы лучше тех условий, которые определены трудовыми соглашениями.

Место и роль стимулирование труда в системе управления персоналом определяется выполняемыми им видами деятельности, которые наглядно представлены на рисунке ниже (рисунок 2). В зарубежной и отечественной литературе выделяют 5 основных функций стимулирования:

- Экономическая;
- Социальная;
- Социально-психологическая;
- Нравственная;
- Воспитательная.

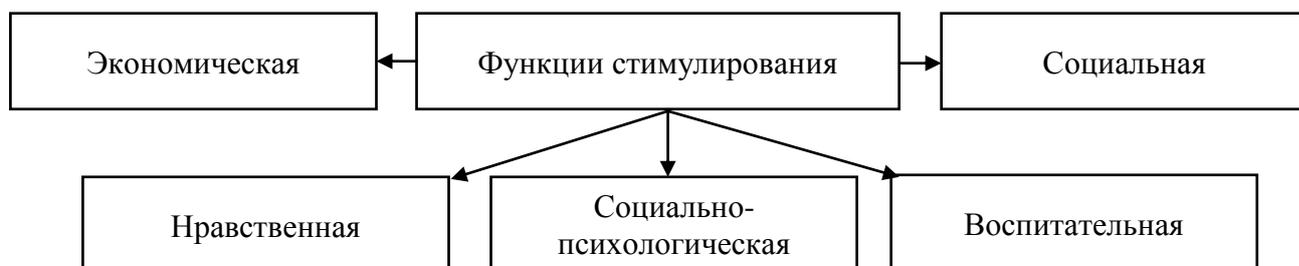


Рисунок 2 – Функции стимулирования персонала

Экономическая функция заключается в том, что стимулирование персонала

должно способствовать максимизации эффективности работоспособности сотрудников, вследствие чего повышается качество продукции и растет производительность труда.

Социальная функции подразумевает взаимосвязь социально-экономического положения персонала от тех благ (социальных и экономических соответственно), которые получает человек, занимая определенную должность и имея соответствующий статус. Поэтому стимулирование является основой удовлетворения различных потребностей человека, так как располагает большим диапазоном материальных, социальных и духовных благ.

Социально-психологической функции основывается на следующих суждениях: развитие внутреннего состояния человека происходит под непосредственным воздействием система стимулирования труда на его рабочем месте. Сюда подпадают ценности, ориентация, потребности, мотивация сотрудника и многое другое.

Сущность воспитательной функции – участие в формировании моральных и нравственных качеств персонала. Достаточно большое количество авторов рассматривает ее в тесной взаимосвязи с социально-психологической функцией.

Нравственная функция исходит из того, что стимулирование труда позволяет благоприятно воздействовать на климат в коллективе и поощряет активную позицию сотрудников.

Отдельно стоит упомянуть, что все перечисленные функции будут давать результат, повышая эффективность деятельности персонала в частности и организации в целом, при использовании в комплексе, давая синергетический эффект.

К принципам стимулирования обычно относят: [29, с. 76]

– Доступность - любой стимул должен относиться для любого работника предприятия, независимо от занимаемой им должности, при этом стимулирование должно быть демократичным и понятным.

– Ощутимость – связан с существованием порога действенности стимула, при котором он начинает представлять важность для работника. Особенное значение данный принцип имеет при определении нижней границы стимула.

– Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Частота получения вознаграждения и его зависимость от результатов труда сотрудника, оказывает прямую зависимость на его мотивацию.

– Постепенность. Необоснованно завышенное вознаграждение может негативно повлиять на мотивацию сотрудника, в связи с его ожиданиями лучшего вознаграждения. Поэтому стимулы, особенно материальные, должны быть грамотно и детально обоснованы, а также подтверждены коррекции в сторону улучшения при повышении эффективности труда.

– Сочетание моральных и материальных стимулов. Моральные и материальные стимулы могут не уступать друг друга по своему воздействию. Поэтому необходимо изучить ситуацию их использования, для корректного распределения структуры воздействия на те или иные группы сотрудников с учетом множества факторов.

– Сочетание позитивных и негативных стимулов. К негативным стимулам относятся выговоры, санкции, страх потери работы, штрафы и другое. Позитивные стимулы – это премия, вознаграждения, подарки и т.п. Их использование зависит от таких факторов, как стиль и метод управления в организации, традиции в коллективе, взгляды и нравы данного общества. Тем не менее, можно отметить, что в XXI в. наблюдается тенденция преобладания позитивных методов стимулирования над негативными.

Аналогично понятия мотивации, в рамках стимулирования принято отдельно выделять такую область знаний и умений, как стимулирование труда. Стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [5, с.54]. Система стимулирования труда основной целью преследует мотивацию персонала к выполнению своей работы на более высоком и качественном уровне. Любой сотрудник в состоянии выполнять свои функциональные обязанности с разной степенью успешности. Повышение этого значения зависит от того, насколько человек мотивирован.

Комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность - глав-

ные требования к организации системы стимулирования труда на предприятии. Комплексность подразумевает совместное использование стимулов (материальных и нематериальных, персональных и групповых), значение которых зависит от методов управления персоналом, опыта и традиций предприятия. Дифференцированность означает, что для различных групп работников должен быть свой индивидуальный набор методов стимулирования. Например, группе молодых сотрудников или работникам со стажем интересны различные потребности, а значит, должны использоваться разные подходы к их стимулированию. Гибкость и оперативность понимаются как постоянное и своевременное корректирование стимулов, в зависимости от факторов внешней и внутренней среды, которые изменяют потребности и настроения в обществе и коллективе.

Таким образом, спланированная и эффективно работающая система стимулирования персонала организации напрямую влияет на результат ее деятельности и может рассматриваться как один из факторов, значительно увеличивающих конкурентоспособность организации.

Широко известна фраза - все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей. Из этого следует: роль персонала в организации возрастет, поэтому на любом предприятии должна быть развита система стимулирования персонала, благодаря которой улучшится качество работы каждого сотрудника, что окажет влияние и на увеличение эффективности деятельности фирмы в целом.

1.2. Основные методы формирования системы стимулирования персонала организации

Основная задача управления кадрами предприятия состоит не только лишь в привлечении квалифицированного персонала, но и в удержании лучших сотрудников, а также повышением эффективности их работы. Для этого в организациях независимо от формы собственности должна быть хорошо развитая система стимулирования труда персонала. Стимулирование труда сотрудников фирмы – не-

отъемлемый, основной компонент обеспечения эффективности работы предприятия.

Однако реализовывать данный вид деятельности можно различными путями, в связи с чем выделяют две разновидности методов стимулирования труда персонала: материальное и нематериальное (моральное) стимулирование, которые наглядно представлены на рисунке 3.

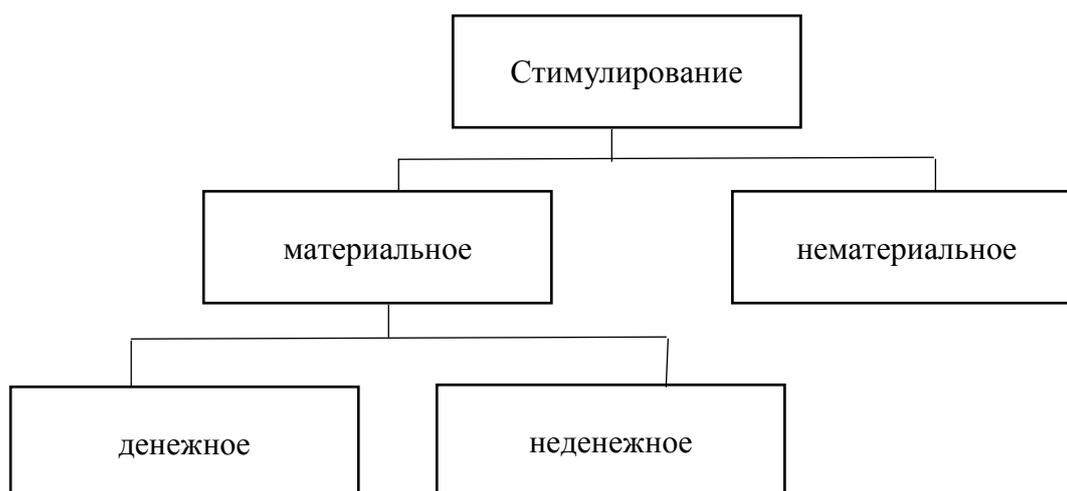


Рисунок 3 - Методы стимулирования труда

Рассмотрим данные методы более подробно.

Материальное стимулирование – это экономические формы и методы побуждения людей, которые используют материальную заинтересованность человека для улучшения качества своей жизни, а именно: повышение уровня денежной оплаты труда, получение дополнительного денежного вознаграждения, вещественных побудителей (подарков), и другие стимулов [6, с.45]. Также важно отметить, что метод материального стимулирования разделяется на подгруппы материального денежного и материального не денежного стимулирования.

Для повышения эффективности работы сотрудников организации наиболее распространенными считаются следующие материальные денежные методы стимулирования:

- Заработная плата.
- Доплаты и надбавки.
- Премии и бонусы.

- Льготные кредиты.
- Участие в прибылях.

Таким образом, различные виды оплаты труда имеют первостепенное значение в системе стимулирования сотрудников предприятия. Заработная плата в современном обществе является для персонала основным источником денежных средств. Это означает, что размер заработной платы рассматривается рабочим как главный стимул повышения эффективности труда.

Премия имеет в своей основе неординарное вознаграждение, так как ее выплата происходит в определенных, строго оговоренных случаях (исследования подтверждают, что выплата премии мотивирует сильнее, чем даже ежегодное повышение заработной платы). [7, с.214] Премияльные выплаты не подпадают под законодательные ограничения, поэтому предприятие само определяет порядок начисления, основания для премий и их минимальный или максимальный размер. Необходимо подчеркнуть, что решение о выплате премий (или отказе в ней) должно быть обосновано и доведено до сотрудников. Премияльные выплаты полагаются за отличные итоговые результаты деятельности, высокое качество продукции, достижение каких-либо заслуг перед компанией, участие в накоплении опыта или традиций предприятия, удачную работу по разрешению каких-либо проблем, экономичное использование ресурсов и т.д.

Немаловажное значение в системе материального стимулирования имеют надбавки и доплаты. Они определяются с учетом опыта, квалификации, стажа, условий работы, трудности, напряженности, значимости, профессионального мастерства и многих других факторов и выплачиваются индивидуально для каждого сотрудника. Возможны случаи, когда они гарантированы государством (например, за стаж, работу в ночное время, звание и т.д.). Предприятие может самостоятельно вводить дополнительные надбавки и доплаты, чаще всего за эффективность труда и за профессиональное мастерство.

Надбавки не зависят от каких-либо показателей труда в конкретный момент. В общем виде надбавки предлагают начислять за:

- увеличение объема работ;

- высокую квалификацию (специалисты);
- профессиональное мастерство (рабочие);
- знание иностранного языка (обслуживающий персонал);
- высокую производительность;
- классность;
- выполнение особо важных работ;
- длительный непрерывный стаж.

Доплаты же напрямую зависят от повышенных трудовых затрат. Доплаты могут отличаться в зависимости от разных категорий работников. Например, для служащих доплаты могут выплачиваются за: совмещение профессий, неблагоприятные условия работы (ночная работа, разделенный день), ненормированный рабочий день; для категории рабочих – за многосменность, руководство бригадой, интенсивность. Если подобные ситуации наблюдаются в фирме, то доплаты способствуют компенсации неблагоприятных условия или повышенной трудоемкости работы.

Еще одной разновидностью метода материального стимулирования является участие в прибыли, которое стало использоваться с XIX века. Участие в прибыли - это особая система отношений между персоналом и предприятием, в рамках которых сотрудники могут претендовать на определенную долю прибыли, полученной за определенный период времени. В западных странах общепринято, что персонал может получать до 75 % всей дополнительной прибыли в виде премий и остальных выплат. Данное распределение прибыли может происходить незамедлительно или отложено по истечению календарного периода, а также может охватывать как весь коллектив, так и определенную группу. Как правило, выплаты начисляются по окончании каждого месяца, чтобы сотрудники могли оценить результаты своей работы в виде заработной платы и/или дополнительных выплат. К положительным моментам использования данного вида стимулирования относятся: повышение преданность компании, увеличение эффективности деятельности и повышение качества услуг или продукции, благоприятное воздействие и формирование позитивного настроения коллектива. Следует подчеркнуть, что уча-

стие в прибылях вызывает у персонала заинтересованность в успехе компании, в которой они заняты.

Немаловажное значение при организации системы материального стимулирования имеют следующие факторы:

- основной эффект стимулирования заключается не в размере поощрения, а в его форма;
- неожиданное вознаграждение за определенные заслуги оказывает большее стимулирующее воздействие, чем ожидаемое;
- чересчур большое вознаграждение какому-либо сотруднику может вызвать напряжение и зависть;
- любое материальное вознаграждение всегда должно распределяться обосновано.

В заключение можно сказать, что материальное денежное стимулирование, позволяет большинству персонала достигнуть желаемого уровня дохода, если сотрудник выполнял свои обязанности с максимальной отдачей. При условии справедливого распределения материальное стимулирование и его соответствия ожиданиям персонала в части своевременности выплаты и размера, оно будет вызывать приверженность у персонала к организации, а так же привлекать новые высококвалифицированные кадры.

Изучив материальное денежное стимулирование, далее проанализируем методы материального неденежного стимулирования. Прежде всего следует отметить, что материальное неденежное стимулирование – это поощрение за трудовые успехи материальными стимулами, но не имеющими прямой денежной формы. Стимулы относятся к материальным неденежным только в том случае, если они доходят до работников в виде каких-либо товаров и/или услуг, которые прямо или косвенно оплачиваются предприятием.

Список материальных неденежных стимулов, которые могут применяться на практике в российских и зарубежных предприятиях насчитывает более сотни разновидностей. Рассмотрим их в таблице 1 [15, с. 254].

Таблица 1 – Материальные не денежные стимулы

Виды	Способы и приемы
Дополняющие	Оплата мобильной связи. Оплата расходов на транспорт. Предоставление служебного транспорта. Предоставление телефона, планшета компьютера и др. Оплата представительских расходов. Оплата за время нетрудоспособности и др.
Имиджевые	Предоставление служебного автомобиля представительского класса. Абонемент в спорт или фитнес зале. Личностные тренинги. Заказ напитков, закусок на рабочее место. Организация питания в отдельном зале для высшего руководства. Организация и оплата дорогостоящего отдыха. Дополнительное медицинское страхование работника и членов его семьи.
Социальные	Доставка работников на работу, с работы. Льготное питание. Оплата медицинской страховки. Предоставление путевок для сотрудников и его семьи. Негосударственное пенсионное обеспечение и другие. Оказание материальной помощи. Компенсация (полная или частичная) стоимости питания.
Индивидуальные	Оплата обучения. Предоставления путевок на курорты. Обеспечение служебным жильем или оплата аренды жилых помещений за счет организации. Предоставление кредитов/поручительства перед банком на неотложные нужды и др.

Необходимо сказать, что данные стимулы могут повлиять на сотрудника и его отношение к своим обязанностям не меньше, чем уровень оплаты труда. К наиболее часто применяемым стимулам данного рода в отечественной практике, которые способны стать основой системы стимулирования труда, относятся:

- служебное жилье для сотрудников;
- оплата обучения (полная или частичная) за счет организации;
- возможность приобретать продукцию фирмы по льготным ценам;
- организация системы медицинского страхования;
- направление на санаторно-курортное лечение, оплачиваемое организацией (как для самого сотрудника, так и для членов его семьи);
- и многие другие льготы в зависимости от социального статуса сотрудника.

Сущность материального не денежного стимулирования персонала определяется следующим:

- Методы материального не денежного стимулирования труда работников могут иметь большое значение, так как обеспечивают получение блага.
- Возможна организация предоставления оригинальных услуг, характерных исключительно для данного предприятия.
- При организации материального не денежного стимулирования следует учитывать, чем реже материальный предмет, услуга или льгота, тем выше ее престиж и значимость.

Рассмотрим далее методы нематериального стимулирования.

В развитых компаниях система нематериального стимулирования персонала имеет не меньшее значение, чем система материального стимулирования. По данным исследований, продуманные методы нематериального стимулирования на предприятии могут повысить эффективность и производительность труда приблизительно на 20 %.

Наглядно методы нематериального стимулирования представлены в таблице 2.

Нематериальное стимулирование - это комплекс мер, которые нацелены на улучшение психологической обстановки в коллективе, повышение трудоспособности, увеличении лояльности персонала к организации, привлечение и удержание квалифицированных специалистов. Целью данного метода является увеличение заинтересованности сотрудника к своей работе, что повлияет на повышение эффективности и производительности труда, и, конечно же, на прибыль предприятия. Вопросами нематериального стимулирования занимались такие известные личности, как Л. Портер, Хакман-Олдхем, Шамир, Д.Синка, Адамс. [12, с.89]

К подгруппам методов нематериального стимулирования относят:

- стимулирование свободным временем;
- моральные методы;
- организационные методы.

Таблица 2 – Методы нематериального стимулирования

Виды	Механизмы	Способы и приемы
Моральное	Использование желания улучшить удовлетворение моральных потребностей	<ul style="list-style-type: none"> - Благодарности, почетные грамоты и дипломы. - Почетные звания. - Книги, доски, стелы почета. - Знаки, медали, ордена. - Официальное признание заслуг. - Организация корпоративных мероприятий. - Демократичное руководство.
Организационное	Использование желания улучшить удовлетворение потребностей в продвижении	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение в должности. - Занесение в резерв. - Повышение квалификации. - Предоставление дополнительных организационных возможностей. - Реализация собственного потенциала и идей. - Улучшение условий труда и рабочих мест. - Расширение содержательности труда. - Организация трудовых соревнований. - Вовлечение персонала в процесс управления.
Стимулирование свободным временем	Использование желания улучшить удовлетворение потребностей в свободном времени	<ul style="list-style-type: none"> - Дополнительные оплачиваемые отпуска. - Гибкий график работы. - Внеплановый однодневный оплачиваемый отгул и т.п. - Временная и сезонная занятость. - Присоединение дополнительных дней к отпуску. - Самозанятость и др.

Моральное стимулирование определяется как управление поведением человека за счет явлений и предметов, отражающих общественное признание и повышающих престиж сотрудника. Данный метод стимулирования имеет в своей основе уровень мотивации, предполагающий удовлетворение потребности выразить признательность и быть признанным. Суть метода заключается в публичном распространении отчетов о результатах работы, заслугах и достижений сотрудника перед коллегами или всем персоналом предприятия.

Моральный метод стимулирования труда персонала должен повышать позитивную мотивацию, способствовать положительному настроению, создавать хорошее отношение к работе, предприятию, коллективу, а также повышать значимость работы в жизни сотрудника.

Организационное стимулирование предполагает управление поведением человека вследствие изменения чувств удовлетворенности от труда. Степень удовлетворенности трудом находится под воздействиями большого числа показате-

телей, таких как хорошие условия труда, взаимоотношения с коллегами, размер оклада, содержание труда, но особое значение имеет содержание труда. Работа способна заинтриговать и заинтересовать сотрудника своей неизвестностью, трудностью, загадочностью. Найдя решение сложной проблемы, затратив определенные усилия, человек получает удовлетворение от проделанной работы. Испытав удовлетворение от процесса и результата своей работы, человек будет ожидать повторения данных чувств, что побудит качественно его к выполнению своих обязанностей снова и снова.

Стимулирование свободным временем - это управление поведением работника за счет изменения времени его трудовой занятости. Дефицит свободного времени является одной из самых актуальных проблем занятых людей. Конкуренция среди большого числа профессий, непрерывный рост экономики - эти и другие факторы повышают значимость такого нематериального метода, как стимулирование свободного времени.

Суть данного метода стимулирования заключается в обеспечении сотрудника реальными возможностями в исполнении профессиональных интересов без вреда для здоровья, семейной и личной жизни и отдыха. При организации системы стимулирования труда персонала на предприятии, свободное время может являться одним из наиболее значимых стимулов для сотрудников разных групп. Например, в большинстве иностранных компаний используется система «банк отпусков», которая подразумевает, что сотрудник может взять авансом отпускные дни, либо поменять на разные льготы, либо «выкупить» за счет будущего отпуска.

Стоит отметить тот факт, что исследования социологических центров показывают, какие причины побуждают граждан РФ к более эффективной рабочей деятельности. В результате опроса 3000 граждан (среди людей с возрастом старше 18 лет и имеющих экономическую занятость на момент проведения исследования). было выявлено, что для значительного числа респондентов (36%) сокращение рабочего дня или дополнительный выходной остаются предпочтительным способом поощрения. Причем наибольшее значение такому стимулированию придают женщины (43% соответственно, против 29% среди мужчин), а также занятые гра-

ждане до 25 лет. Кроме того, следует отметить, что на второе место поделили предоставление гибкого графика работы и организация хороших бытовых условий на рабочем месте (по 29%). Особую важность подобным методами стимулирования придавали респонденты в возрасте старше 55 лет (34%). Далее, на третьем месте, 19% опрошенных граждан указали, что публичную благодарность от руководителя за хорошо проделанную работу. Помощь и поддержка в личных делах важна для 16 % опрошенных. 14 % респондентов благоприятно относятся к предоставлению возможности брать работ на дом. Ниже всего были оценены конкурсы и соревнования (7%) среди персонала организаций.

В заключении следует отметить, что нематериальное стимулирование имеет значение для всех категорий персонала, от разнорабочих до высшего руководства фирмы. При этом нематериальное стимулирование может оказывать гораздо более сильный эффект, чем материальное. Это объясняется тем, что, как правило, денежное стимулирование носит краткосрочный характер: удовлетворение от увеличения заработной платы, большинства сотрудников ощущается лишь в течение трех месяцев.

На предприятиях с оптимально организованной системой стимулирования труда персонала, в основе которой лежат корпоративные и моральные ценности, работают больше вовлеченных сотрудников, которых сложнее заставить сменить место работы.

Современные руководители, поддаваясь новомодным тенденциям и начиная использовать необычными методами, порой упускают из внимания самые важные и абсолютно нематериальные способы воздействия, которые можно и нужно реализовывать в повседневной текущей работе, а именно:

- Обратная связь.
- Признание заслуг и достижений.
- Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.
- Неформальные встречи с руководством.

Делая выводы, нельзя не отметить, что материальные и нематериальные стимулы должны дополняют друг друга, так как грамотное сочетание этих стиму-

лов с учетом разработанной стратегии, используемых ресурсов, особенностей корпоративной культуры компании позволяет создать в коллективе благоприятную, позитивную, мотивирующую среду, направленную на достижение поставленных целей и обеспечение эффективной деятельности предприятия.

1.3. Показатели оценки эффективности системы стимулирования персонала

Главной задачей каждой из форм стимулирования труда персонала является достижение целей организации, к которым относятся максимизация объемов выручки, интенсификация сбыта, повышение производительности труда и снижение себестоимости продукции. Для определения степени достижения цели фирмы сотрудники экономического отдела должны проводить анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов. Он показывает, какие статьи затраты на материальное и моральное стимулирование работников и в каком размере эффективны, наблюдается ли прирост продукции, уменьшилась ли себестоимость.

Широко используемым методом оценки эффективности стимулирования трудовых ресурсов является проведение в компании маркетинговых и социологических исследований, сбор информации в данном случае осуществляется посредством анкеты удовлетворенности сотрудников по вопросам характера работы, уровня заработной платы, моральным методам стимулирования персонала.

Чаще всего анкетирование носит анонимный характер и призвано доложить руководству общую ситуацию относительно настроений сотрудников, на основании которой управленцы принимают соответствующие решения касательно мотивации и стимулирования труда сотрудников организации. Данные опросные листы или анкеты должны содержать вопросы:

- «Удовлетворены ли вы характером работы, которую выполняете?»
- «Задумывались ли вы о смене места работы?»
- «Может ли ваш непосредственный руководитель служить примером подражания для вас?»
- «Устраивает ли вас размер оплаты труда, который вы получаете?»

При анализе этих исследований руководство организации делает выводы о качественном уровне эффективности стимулирования трудовых ресурсов предприятия, т.е. отвечает на вопрос: достигли ли ожидаемых результатов программы стимулирования труда персонала, организованные в компании?

Другим методом исследования является интервью для оценки эффективности стимулирования. Интервью представляет собой прямой диалог двух лиц, получение информации в рамках личного взаимодействия. Следует отметить, что интервью не является обмен мнениями, а направлено на получение информации от одного лица – респондента – объекта исследования. [8, с.253]. Применение данного метода происходит в рамках отдельных категорий персонала: разрабатываются вопросы либо для обычных сотрудников фирмы, либо для управляющего звена. Заключительным этапом исследования являются выводы о системе стимулирования труда и эффективности ее воздействия.

Данные методы исследований дают возможность выявлять причины неудовлетворенности персонала организации условиями и/или характером работы, а также оперативно их устранять, что позитивно влияет на общий моральный и деловой климат в коллективе.

Количественные показатели оценки и анализа эффективности стимулирования трудовых ресурсов, рассчитываются на основе методов материального стимулирования персонала. Насчитывается несколько подходов к оценке эффективности системы стимулирования, которые применяются на предприятиях.

Эффективность системы стимулирования труда может оцениваться на основе результативности системы премирования на предприятии, как главной из форм ее проявления. Экономически действенной можно рассматривать систему премирования, при которой уровень оплаты труда соответствует степени выполнения показателей и условий премирования и обеспечивает достижение результата, превышающего премиальную часть заработной платы.

Анализ эффективности системы премирования также производится по качественным показателям, как соответствие ей функционального назначения. Для этого определяется: соответствие установленных параметров премирования целям

и задачам предприятия; обоснованность размеров премирования. Следует иметь в виду, что система премирования не окажет стимулирующего воздействия, если размер премий слишком низкий (менее 10% ставки должностного оклада).

При количественной оценке эффективности системы премирования анализ происходит с точки зрения прибыльности ее для фирмы, для чего определяется:

- расчет достигнутого уровня выполнения показателей премирования за период оценки эффективности ($У_d$);
- сравнение данного показателя с уровнем его выполнения в базисном периоде или другим уровнем, принимаемым за базовое значение ($У_б$),
- определение изменения показателя (абсолютно и относительно);
- расчет эффекта в денежном выражении, полученный от изменения показателей премирования ($Э_d$);
- сравнение экономического эффекта с соответствующим размером премиальной оплаты и оценка абсолютной эффективности системы.

Под абсолютной эффективностью ($A_э$) системы премирования в рассматриваемом периоде ($Э_d$) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий ($П$) и рассчитывается по формуле (1):

$$A_э = Э_d - П \quad ,$$

где $A_э$ - абсолютная эффективность;

$Э_d$ – показатель премирования;

$П$ - величина выплачиваемых премий.

Показатель абсолютной эффективности используется для сравнения различных систем премирования по степени их выгодности для работодателя. Эффект в денежном выражении, полученный на основе прямого сопоставления достигнутого и базисного уровня показателей и рассчитывается по формуле (2):

$$Э_d = Э_n = У_d - У_б,$$

где, $Э_d, Э_n$ - показатель премирования;

$У_d$ - период оценки эффективности;

$У_б$ - уровень выполнения показателя, принимаемый за базу.

При расчете экономического эффекта длительно действующих систем премирования наиболее целесообразно брать средний уровень выполнения показателя в базисный период. При расчете экономической эффективности расходы на премирование надо брать вместе с приходящимися на премии отчислениями во внебюджетные федеральные фонды (пенсионный фонд, фонд социального страхования, медицинского страхования).

Таким образом, по системе премирования можно судить о системе стимулирования труда на предприятии. Если система премирования экономически эффективна (Δ_d больше нуля, Δ_z больше нуля), то система стимулирования труда эффективно выполняет свою стимулирующую роль и является эффективной с материальной точки зрения.

В качестве примера еще одного метода оценки эффективности системы стимулирования персонала, можно привести формулу оценки, учитывающую эффекты, возникающие при увеличении производительности труда, снижении текучести кадров и при обучении персонала с последующим совмещением нескольких профессий. Вначале определяются отдельные показатели эффективности по формулам (3,4,5,6):

Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный) вычисляют по формуле (3):

$$\Delta_t = Z_n * P * (K_{t2} - K_{t1}),$$

где Z_n - затраты на новых сотрудников;

$Z_{от}$ - затраты на отбор нового персонала;

$P_{от}$ - количество отобранных новых кандидатов;

P - среднесписочная численность сотрудников;

K_t - коэффициент текучести кадров (равен числу уволенных сотрудников к среднесписочной численности сотрудников $P_{ув}/P$).

Эффект от обучения с последующим совмещением профессий вычисляют по формуле (4):

$$\Delta_{об} = Z_{зп} * P_{еп} * N - Z_{об},$$

где $Z_{зп}$ - расходы на оплату труда одного сотрудника в месяц;

$P_{\text{еп}}$ - число сотрудников, обучившихся смежным профессиям;

N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$Z_{\text{об}}$ - расходы на обучение.

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц вычисляют по формуле (5):

$$\mathcal{E}_{\Pi} = P * D_{\text{м}} * (\Pi_2 - \Pi_1),$$

где P - количество сотрудников;

$D_{\text{м}}$ - количество рабочих дней, отработанных сотрудниками за месяц;

Π - производительность труда (равно отношению объема продаж за день к числу сотрудников).

Эффект воздействия программы обучения работников на производительность труда и качества продукции может быть определен по следующей формуле (6):

$$E = P * N * V * K - N * Z,$$

где P - продолжительность программы обучения на производительности труда и другие факторы результативности;

N - количество обученных сотрудников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения сотрудников (например, рост результативности труда, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного сотрудника.

Обобщая приведённую информацию, следует подчеркнуть, что наиболее общими критериями эффективности могут быть:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;
- минимизация издержек за счет затрат на персонал.

Кроме того, методики оценки эффективности системы стимулирования тру-

да работников компании, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия в целом, следует проводить по различным видам деятельности организации:

- финансовые показатели;
- маркетинговые показатели;
- управленческие показатели;
- кадровые показатели (обучение персонала, совершенствование корпоративной культуры, стремление к личностному росту).

При оценке эффективности системы стимулирования труда применяются общие показатели деятельности: продажи, повышение качества товаров (услуг), снижение количества рекламаций или жалоб клиентов, текучести кадров, числа конфликтов.

Так как персонал с его профессиональными навыками, умениями и личностными характеристиками представляет собой очень сложную систему, то единого метода мотивации и стимулирования нет и не может быть. Таким образом, при грамотной системе имеет значение не только количество используемых инструментов, сколько правильная расстановка желаемых целей и задач стимулирования.

В итоге, все мероприятия, которые проводятся руководством предприятия по стимулированию персонала, направлены на достижение одной цели - повышение объема прибыли.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АЗК №10 ООО «РН-КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»

2.1. Организационная характеристика предприятия АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»

Общество с ограниченной ответственностью «РН-Красноярскнефтепродукт» (далее по тексту Красноярснефтепродукт) является структурным подразделением ПАО НК «Роснефть» - лидера российской нефтяной отрасли и крупнейшей публичной нефтегазовой корпорации мира. Основными видами деятельности ПАО «НК «Роснефть» являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

Компания включена в перечень стратегических предприятий России. «Роснефть» является крупнейшей в мире компанией по запасам и добыче жидких углеводородов среди публичных нефтегазовых компаний. Согласно результатам аудита, проведенного компанией DeGolyer & MacNaughton, предусматривающего оценку до конца срока рентабельной разработки месторождений, доказанные запасы углеводородов ПАО «НК «Роснефть» на 31.12.2016 с учетом активов ПАО АНК «Башнефть» по классификации SEC (комиссия по ценным бумагам и биржам США) составили 37 772 млн б.н.э. (5 111 млн т н. э.). Запасы углеводородов увеличились на 970 млн б.н.э. (131 млн т н. э.) или на 3%. По итогам 2016 года ПАО «НК «Роснефть» лидирует среди сопоставимых публичных международных нефтегазовых компаний по органическому приросту запасов, коэффициенту замещения запасов, в т. ч. по органическому коэффициенту замещения запасов без учета приобретения, и обеспеченности запасами.

Сеть розничной реализации НК «Роснефть» является крупнейшей в Российской Федерации по географическому покрытию и количеству станций. Бренд АЗС

«Роснефть» является одним из лидеров в России по узнаваемости и восприятию качества топлива. На конец 2016 года география розничного бизнеса охватывала 66 регионов России, от Мурманска на севере до Северного Кавказа на юге и от Смоленска на западе до Сахалина на востоке.

На 31 декабря 2016 г. сеть действующих АЗС Компании включала в себя 2 962 собственных и арендуемых станций, в том числе 65 АЗС в Республике Беларусь, на территории Абхазии и в Киргизии. Собственные и арендуемые АЗС располагали 1890 магазинами и 925 кафе.

Основными целями и задачами ПАО «НК «Роснефть» являются восполнение запасов на уровне не менее 100%, эффективная добыча на зрелых месторождениях и ее рост за счет реализации новых проектов, создание новых кластеров добычи на шельфе, развитие технологий и внедрение практик проектного управления мирового уровня, монетизация газовых запасов и конкурентный рост добычи, оптимальная конфигурация НПЗ и максимально прибыльная реализация продукции Компании.

Красноярскнефтепродукт работает на рынке нефтепродуктов Красноярского края с 2008 г.

Цели и задачи предприятия:

- поставка высококачественных продуктов переработки нефти на рынок Красноярского края;
- строительство новых и реконструкция действующих АЗС;
- строительство объектов производственного назначения и автозаправочного сервиса;
- разработка новых технологий и компьютеризация в области обеспечения нефтепродуктами.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- реализацию моторных топлив в розницу через собственную сеть автозаправочных комплексов (в дальнейшем АЗК);
- реализацию моторных топлив мелким оптом;
- доставка моторного топлива до пункта слива покупателя.

Собственная сеть «Красноярскнефтепродукт» состоит из 14 автозаправочных комплексов и представлена в приложении 2.

Автозаправочный комплекс № 10, являющийся объектом исследования выпускной квалификационной работы, располагается по адресу Красноярский край, Емельяновский р-н, а/д «Красноярск-Енисейск», 17 км + 800м (см. рисунок 4 и приложение 3). АЗК № 10 был введен в эксплуатацию 16.06.2014 г.

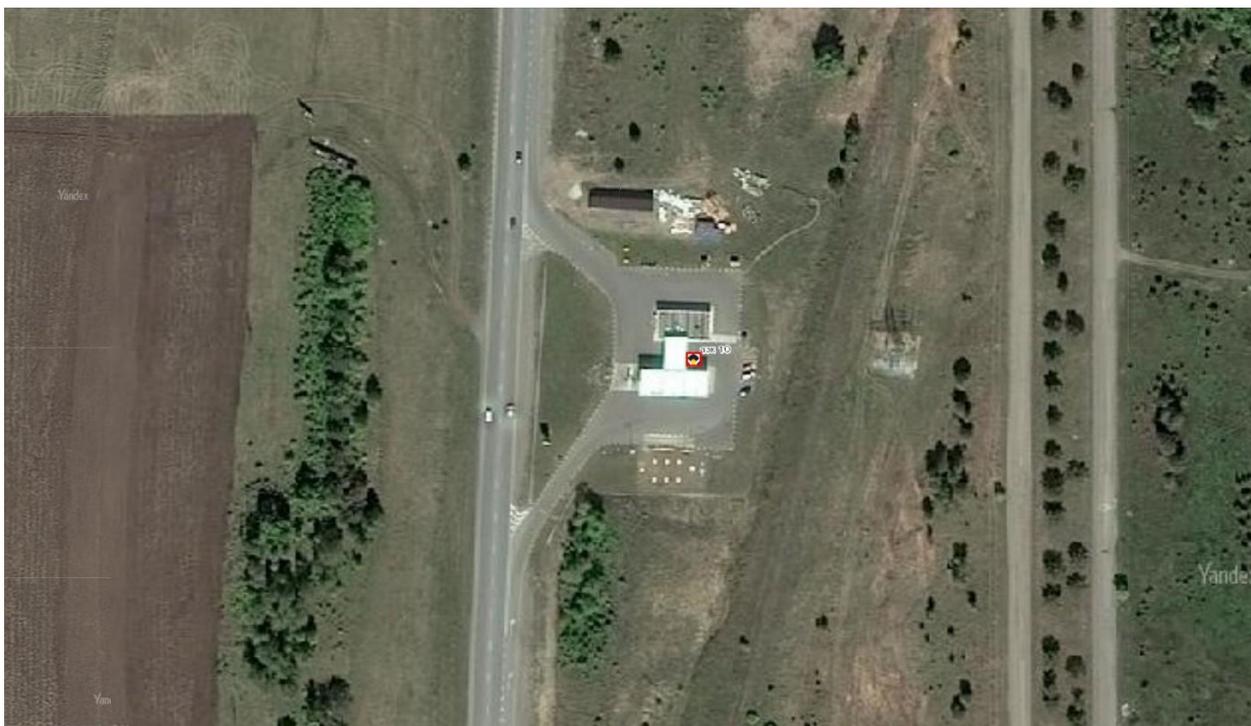


Рисунок 4 – Снимок на АЗК № 10 со спутника

Конструкторский отдел ООО «РН-Красноярскнефтепродукт» постоянно совершенствует технологический процесс управления АЗК, внедряет новые формы оборудования. Конструкторским отделом были изучены передовые технологии в области проектирования и строительства автозаправочных комплексов, после чего был создан унифицированный проект. Данный проект используется при строительстве новых и модернизации же работающих комплексов, включающих в себя целый спектр услуг, предлагаемых клиентам:

- собственно сама автозаправочная станция,
- автомобильная мойка,
- магазин автозапчастей и автохимии,
- минимаркет,

- точка быстрого питания,
- автосервис и прочее, в зависимости от тех или иных условий отвода земельного участка.

В частности, на АЗК №10 в 2017 г. была открыта точка быстрого питания и начала осуществляться продажа хот-догов, что позволило получить дополнительную прибыль.

Рассмотрим технико-экономические показатели деятельности АЗК № 10 за несколько последних лет (таблица 3).

Таблица 3 – Технико-экономические показатели деятельности АЗК № 10

Показатели	2015	2016	2017	2018
Объем розничных продаж, тыс. тн./год	2,7	5,5	4,7	5,4
тн./сут	0	15,0	12,8	14,9
в т.ч. по топливным картам, тыс. тн.	0,1	0,2	0,3	0,4
Транзакции по нефтепродуктам, шт/сут	695	738	602	728
Транзакции по СТ, шт/сут	223	247	219	243
% транзакций СТ от транзакций по НП, %	32%	33%	36%	33%
Средний чек по НП, литры	25	26	27	26
Средний чек по СТ, руб.	122,3	125,5	145,6	145,8
Выручка от СТ на 1 л. нефтепродуктов, руб/л	1,6	1,6	2,0	1,9
Реализация кофе, шт/сутки	17	23	48	36
Реализация хот-догов, шт/сутки				13

Таким образом, деятельность АЗК №10 за последние 3 года можно охарактеризовать как стабильную, за исключением небольшого снижения продаж в 2017 году. Это объясняется общим снижением продаж нефтепродуктов на рынке вследствие роста цен на них.

Организационная структура АЗК № 10 представлена на рисунке 5.

Структура управления АЗК № 10 является линейно-функциональной.

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления. При этой структуре назначение функциональных служб - подготовка данных для линейных руководителей в целях принятия компетентных решений или возникающих производственных и управленческих задач. Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней.



Рисунок 5 – Организационная структура АЗК № 10

Управляющий АЗК №10 является главным по решению проблем на комплексе, но так же при отсутствии управляющего, старший смены несет ответственность за техническое состояние автозаправочного комплекса, отвечает за организационные процессы, устраняет конфликты возникающие в течение рабочего процесса среди персонала и клиентов.

Для того чтобы провести анализ кадровых процессов, необходимо рассмотреть персонала АЗК №10, а так же его трудовые обязанности и изменения кадрового состава, при помощи локального нормативного документа, статистики кадровых процессов, анализа уровня профессиональной подготовки персонала.

2.2. Анализ кадровых процессов в АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»

Управляющий АЗК Отдела розничных продаж и эксплуатации АЗС (далее – управляющий АЗК) относится к категории руководителей.

Требования к лицу претендующего на должность управляющего, его должностные обязанности и ответственность, а так же виды деятельности представлены в приложении 4.

Таким образом, Управляющий АЗК несет полную ответственностью по управлению кадровыми процессами на вверенном ему предприятии.

Проанализируем кадровый состав АЗК №10.

На АЗК № 10 большая часть потерь вызвана субъективными факторами, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени. Более подробно рассмотрим структуру персонала АЗК № 10 (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ структуры персонала на АЗК № 10

Показатель	2017	2018	Отклонение	2018 г к уровню 2017 г.
Численность персонала, всего	35	40	+5	14,3%
Специалисты	1	2	+1	100,0%
Служащие	5	8	+3	60,0%
Рабочие	28	28	-	0,0%
Руководители	1	1	-	0,0%

Численность персонала АЗС на конец 2018 года увеличилась до 40 человек, или на 14,3% по сравнению с 2017 годом, когда численность персонала была равна 35 чел. Тем не менее стоит отметить, что из 40 человек, постоянными сотрудниками являются только 11 работников.

В состав постоянных сотрудников включены 4 оператора кассира, 4 старших смены, один подменный оператор, который выполняет работу одного из старших смены, если тот отсутствует по каким либо причинам. И так же на комплексе находится управляющий автозаправочного комплекса и ассистент по при-

ходованию товара. Данные о структуре персонала предприятия по категориям представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала АЗК № 10 по категориям

Наименование	2017		2018	
	чел.	В % к итогу	чел.	В % к итогу
Численность персонала, всего в том числе:	35	100,00	40	100,00
Специалисты	1	2,9%	2	5,0%
Служащие	5	14,3%	8	20,0%
Рабочие	28	80,0%	28	70,0%
Руководители	1	2,9%	1	2,5%

Более наглядно численность персонала по категориям представлена на рисунке 6.

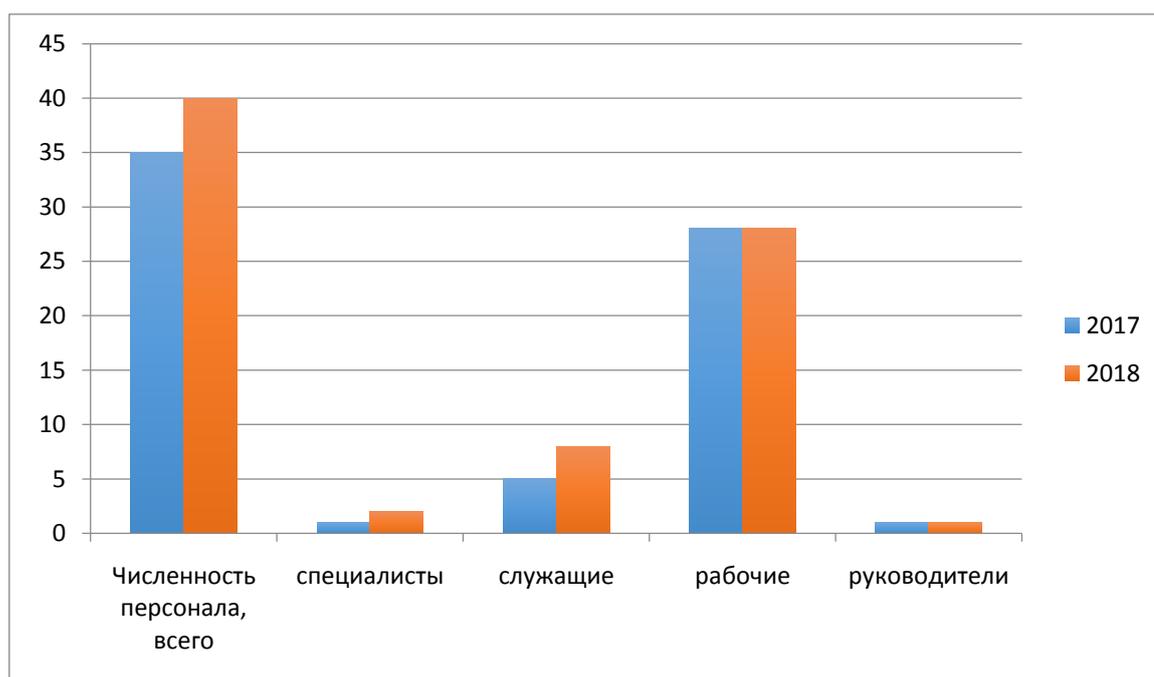


Рисунок 6 – Численность персонала АЗК № 10

За анализируемый период численность специалистов увеличилась на 100% по сравнению с 2017 годом. Численность рабочих и руководителей в 2018 году по сравнению с 2017 годом осталась неизменной.

Численность служащих за анализируемый период увеличилась на 3, или на

60%, и составила 8 человек.

За анализируемый период в структуре персонала АЗК № 10 по категориям произошли значительные изменения.

Доля специалистов за анализируемый период выросла на 2,1%, и составила 5,0%, по сравнению с 2017 годом, где доля специалистов составляла 2,9%.

Доля рабочих в общей численности персонала уменьшилась на 10,0%, и составила 70,0%, по сравнению с 2017 годом, где эта доля составляла 80,0%.

Удельный вес руководителей в общей численности снизился на 0,4% и составил в 2018 г. 2,5% по сравнению с 2,9% в 2017 г.

Доля служащих в общей численности работников АЗК № 10 увеличилась на 5,7% составила на конец 2018 года 20,0%, по сравнению с 2017 – 14,3%.

Об изменениях в уровне образования персонала АЗК № 10 можно судить по данным таблицы 6.

Из представленной ниже таблицы 6, видно, что за анализируемый период численность персонала с высшим образованием выросла на 57,1% с 7 человек в 2017 году, до 11 человек в 2018 году. Численность человек со средним специальным образованием увеличилась на 8,7%, с 23 человек в 2017 году, до 25 человек в 2018 году. Численность персонала со средним образованием снизилась на 20% с 5 человек в 2017 году до 4 человек в 2018 году. А так же два сотрудника сейчас находятся в процессе получения высшего образования.

Таблица 6 – Численность персонала АЗК № 10 по уровню образования

Наименование	2017	2018	
	чел.	чел.	В % к 2017 г.
Численность персонала, всего в том числе:	35	40	14,3
с высшим образованием	7	11	57,1%
со средним специальным образованием	23	25	8,7%
со средним образованием	5	4	-20,0%

Были изучены личные дела каждого сотрудника. На основе полученных данных можно наглядно показать численность персонала по уровню образования представлена на рисунке 7.

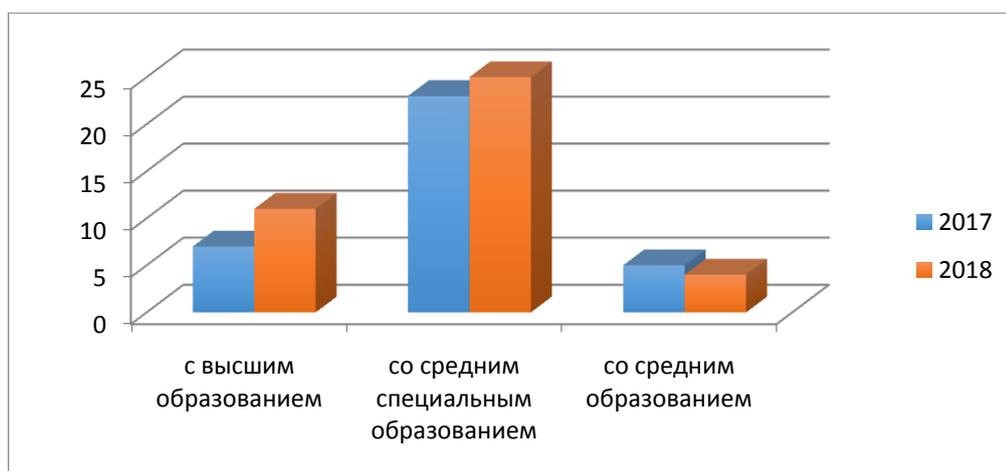


Рисунок 7 – Численность персонала АЗК № 10 по уровню образования

В структуре персонала АЗК №10 по уровню образования (табл. 7) произошли незначительные изменения в сторону увеличения доли работников с высшим образованием с 20,0% в 2017 году до 27,5% в 2018 году.

Таблица 7 – Структура персонала АЗК № 10 по уровню образования

Наименование	2017		2018	
	чел.	В % к итогу	чел.	В % к итогу
Численность персонала, всего в том числе:	35	100,00	40	100,00
с высшим образованием	7	20,0%	11	27,5%
со средним специальным образованием	23	65,7%	25	62,5%
со средним образованием	5	14,3%	4	10,0%

Удельный вес работников со средним специальным образованием снизился на протяжении всего анализируемого периода и составил в 2017 году 65,7% и в 2018 году 62,5%.

Данные увеличения в структуре численности персонала по уровню образования произошли за счет значительного уменьшения удельного веса работников предприятия, имеющих среднее образование. Их доля снизилась в 2018 году по сравнению с 2017 годом и составила 10,0%. Как видно, рост трудового потенциала предприятия должным образом сопровождался повышением его образовательного уровня.

Для лучшего понимания кадровых процессов, можно рассчитать коэффициенты мобильности кадров АЗК №10 в таблице 8.

Таблица 8 – Коэффициенты мобильности кадров на АЗК №10

Показатель	Формула расчета	2017	2018
Количество принятых работников, чел.	-	7	12
Количество уволенных работников, чел.	-	8	10
Количество уволившихся по собственному желанию, чел.	-	6	5
Среднесписочная численность, чел.	$(СрЧ1+СрЧ2+...СрЧ12)/12$ СрЧ – среднесписочная численность за соответствующий месяц года	35	40
Коэффициент по приему на работу	число принятых на работу по отношению к среднесписочной численности рабочих за данный период	0.2	0.3
Коэффициент оборота по выбытию	число уволенных с работы по отношению к среднесписочной численности рабочих за данный период.	0.23	0.25
Коэффициент текучести кадров	число уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период по отношению к среднесписочной численности рабочих за данный период	0.17	0.13
Коэффициент стабильности кадров	численность сотрудников, полностью проработавших в отчетном периоде по отношению к среднесписочной численности рабочих за данный период	0.4	0.32

Нормативов показателей мобильности кадров не определены. Анализ показывает, что ситуация на предприятии ухудшается, так как число сотрудников, уволившихся по собственному желанию, возросло, при этом среднесписочная численность увеличилась в меньшей степени.

К положительным моментам можно отнести, снижение коэффициента текучести кадров АЗК № 10 с 0,17 в 2017 году до 0,13 в 2018 году. Коэффициент оборота кадров по приему при этом вырос с 0,2 в 2017 году до 0,3 в 2018 году. Коэффициент оборота кадров по выбытию за 2018 году незначительно увеличился, достигнув значения 0,3. Коэффициент текучести кадров, наоборот, уменьшился, в текущем году он составил 0,17, а в прошлом был равен 0,13. К сожалению, коэффициент стабильности кадров также незначительно снизился до 0,6 в 2018 году.

Исходя из предыдущих данным вы наблюдаем рост числа сотрудников, ушедших по собственному желанию (с 8 до 10 чел.). Исследование причин увольнения выявило факт неудовлетворенности персонала размером заработной платой и условиями труда.

Таблица 9 – Использование трудовых ресурсов АЗК № 10

Показатель	2017	2018	Отклонение
Среднегодовая численность (количество) рабочих (КР), чел.	35	40	+ 5
Отработано за год одним рабочим:			
дней (Д)	216	239	+ 23
часов (Ч)	1697	1828	+ 131
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час	10,84	10.86	+ 0,02
Фонд рабочего времени, тыс. ч	163	185	+ 22

Как показывают данные таблицы 9, наличные трудовые ресурсы АЗК №10 использует не в полном объеме. В среднем одним рабочим отработано по 239 дней из 247 рабочих дней в 2018 г.

Существенны и внутрисменные потери рабочего времени: при плановом значении средней продолжительности рабочего дня 12 часов, за один день потери составили 0,16 ч, что за все отработанные дни всеми сотрудниками в 2017 и 2018 годы дает значение в 3318 и 3862 часов соответственно. То есть они по-прежнему остаются значительными. На практике они еще увеличиваются из-за того, что фактический фонд отработанного времени включает и сверхурочно отработанные часы.

Определение сверхплановых потерь рабочего времени неотделимо от изучения причин их появления. На АЗК №10 это было вызвано разными объективными и субъективными обстоятельствами, как-то: дополнительные отпуска сотрудникам с разрешения управляющего; временная потеря трудоспособности по причине болезни; прогулы; простои из-за неисправности оборудования, машин, механизмов; отсутствие работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д.

Хотя анализ использования кадрового состава АЗК №10 показал рост средней заработной плата, тем не менее была выявлена неудовлетворительная система

оплаты труда. Это, в свою очередь, послужило причиной недостаточной мотивации сотрудников комплекса. Поэтому, к рекомендациям можно отнести необходима взаимосвязи оплаты труда с конкретными результатами деятельности (выручкой, объемом выпуска и т.п.).

На АЗК № 10 установлена рабочая неделя продолжительностью 40 часов для сотрудников с нормальными условиями труда, установлен ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 21 календарный день на основе действующих норм трудового законодательства.

Управляющий в АЗК № 10 определяет применение форм, систем и размеров оплаты труда, материального стимулирования, выплат вознаграждений, доплат, надбавок и индексации заработной платы. Данные показатели должны быть утверждены куратором со стороны ООО «РН-Красноярскнефтепродукт». Оплата труда производится в пределах выручки всего персонала за календарный период.

В настоящее время в АЗК № 10 сложились две формы оплаты труда: основному персоналу (управленческий персонал, служба производства и т.д.) характерна сдельная форма оплаты труда; вспомогательным рабочим форма оплаты труда повременная простая.

Трудовой режим АЗК № 10 определяется месячными графиками выхода на работу сотрудников, в которых указывается число рабочих дней и время начала-окончания работы.

В бухгалтерии предприятия для начисления заработной платы на каждого работника открывается лицевой счет. Для определения заработной платы, а также контроля за соблюдением рабочего времени имеется табель, который заполняется управляющим и в конце месяца сдается в бухгалтерию. В таблице зафиксировано фактически отработанное время, проставляются путем использования буквенных обозначений опоздания, прогулы, болезни, отпуск, выходные и праздничные дни.

Для определения суммы заработной платы, подлежащей выдаче на руки работникам, необходимо определить сумму заработной платы работника за месяц и произвести из этой суммы необходимые отчисления. Эти расчеты производятся в АЗК № 10 с применением компьютера на расчетных листках и платежных ведомо-

стях. На каждого работника в ведомости отводится одна строка. В расчетных листках указывается фамилия и инициалы работника, табельный номер, количество отработанных дней (часов) работника, оклад, доплаты, отпускные, приработок, оплата по больничному листку, выплаты и удержания с начислений. Отдельно составляется ведомость на начисление материальной помощи работникам.

Заработная плата сотрудникам начисляется на основе должностных окладов за выполненную работу. Для того чтобы подсчитать заработную плату за месяц необходимо знать оклад и количество отработанных дней на предприятии, календарное количество дней в данном периоде. Заработная плата сотрудников определяется путем отношения установленного месячного оклада (согласно штатного расписания) на календарное количество рабочих дней и умножению полученной суммы на количество фактически отработанного времени, согласно табеля предприятия.

В АЗК № 10 также установлены надбавки к окладам за высокую производительность в размере 35%, дополнительный объем работы – 20%.

При начислении отпускных необходимо иметь в виду, что во всех случаях среднемесячная сумма премий, учитывается в среднемесячном заработке к началу периода отпуска, относится без изменений. В расчет среднего заработка не принимаются: материальная помощь, компенсация за неиспользованный отпуск, пособия по уходу за детьми, премии к юбилейным датам, чернобыльское пособие, пособие при выходе на пенсию.

Отпуск предоставляется равномерно в течение года и одновременно не более 8-10 % числа работающих.

Кадровая политика развития АЗК № 10 направлена на поддержание квалификации персонала общества на заданном уровне в соответствии с требованиями стандартов, действующих в обществе.

Таким образом, можно отметить на АЗК № 10 достаточно стабильную ситуацию в области кадрового состава и ее изменения с некоторыми негативными моментами, например, текучесть кадров. Далее исследуем систему стимулирования труда персонала АЗК № 10.

2.3. Анализ системы стимулирования труда персонала в АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»

Анализ системы стимулирования труда персонала необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда, как он является одной из составляющих основных видов материального стимулирования персонала. На АЗК № 10 заработная плата является основным применяемым методом стимулирования труда.

В связи с этим анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение. В процессе данного анализа следует осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы (оплаты труда), выявлять возможности экономии средств за счет роста производительности труда и снижения трудоемкости продукции.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Данный анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.

Исходные данные для анализа повременного фонда заработной платы на АЗК № 10 представлены в табл. 10-11.

Таблица 10 – Анализ повременного фонда заработной платы на АЗК № 10

Показатель	2015	2018	Отклонение
Среднесписочная численность рабочих-повременщиков, чел.	35	40	+5
Количество отработанных дней одним рабочим в среднем за год, дней	216	239	+ 23
Средняя продолжительность рабочей смены, часы	7,84	7,84	+ 0,00
Фонд повременной оплаты труда, тыс. руб.	1899,0	3584,3	+ 1 685,3

На основе представленных данных из таблицы 10 можно сделать вывод что среднесписочная численность увеличилась на 5 человек и что фонд повременной оплаты труда к 2018 году вырос на 1 миллион 685 тысяч рублей, далее для лучшего анализ заработной платы на одного работника проведем подсчет заработной платы каждого сотрудника и представим данные результаты в табличной форме (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ зарплаты одного работника на АЗК № 10
тысяч рублей

Показатель	2015	2018	Отклонение
Среднемесячная	19781	35488	+15707
Среднедневная	82,4	148,49	+66,09
Среднечасовая	10,51	18,94	+8,43

Как показывают данные из таблицы 11 произошел рост заработной платы на 15,7 тыс. рублей за год.

Изменения произошли за счет следующих факторов:

- прямо пропорционально росту цен на топливо, т.е. заработная плата увеличилась из-за индексации цен;
- за счет увеличения количества отработанных дней в году;
- за счет дополнительных надбавок и премий.

Результаты анализа динамики заработной платы работников АЗК №10 представим на диаграммах (рис. 10-11).

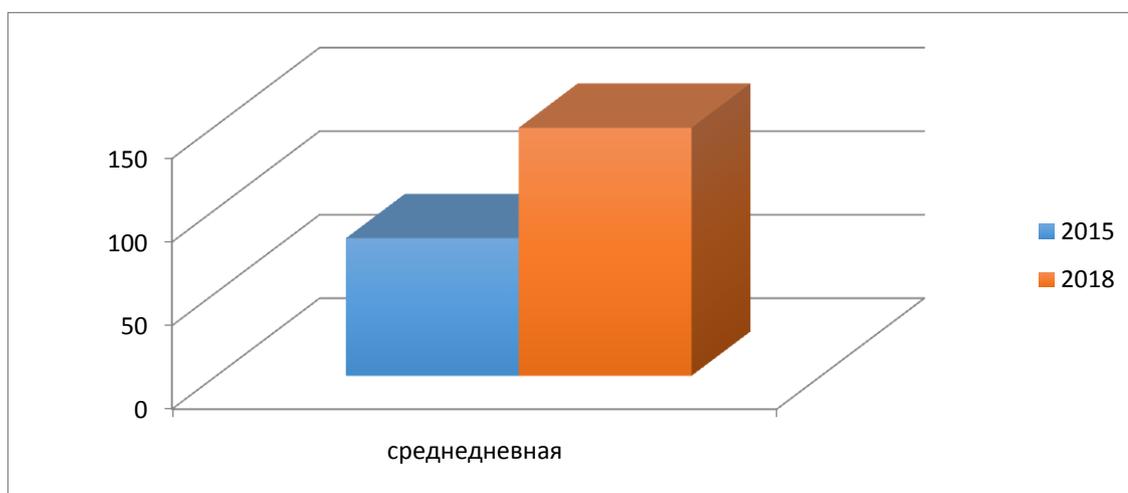


Рисунок 10 – Динамика среднедневной заработной платы на АЗК № 10

Данные рис. 10 наглядно демонстрируют также произошедший рост среднедневной заработной платы работников АЗК №10. В 2018 г. Она почти достигла значения 150 рублей за 1 день отработанного времени, увеличившись за 3 последних года на 66 рублей.

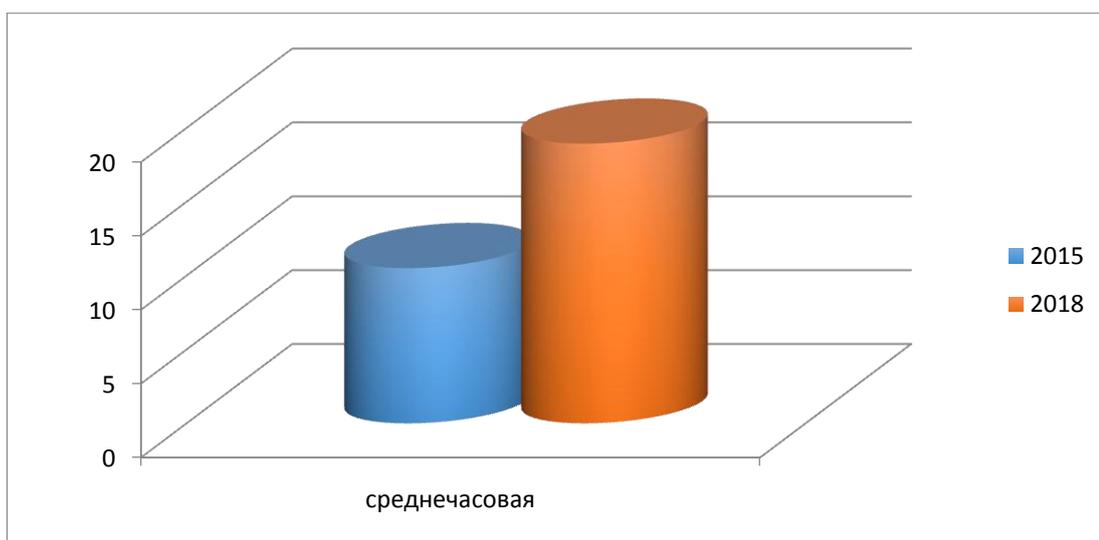


Рисунок 11 – Динамика среднечасовой заработной платы на АЗК № 10

Динамика изменения среднечасовой заработной платы работников АЗК №10 также показывает тенденцию роста: в 2018 г. она увеличилась на 8,43 рубля и почти достигла значения в 19 рублей за 1 час отработанного времени.

Для оценки удовлетворенности сотрудников АЗК № 10 текущей системой мотивации было проведено исследование.

Проблема: Одной из составляющих кризисной ситуации в экономике является кризис труда, основные признаки которого: девальвация трудовых ценностей, потеря трудом своей смыслообразующей функции, превращение труда из основы образа жизни в средство выживания.

Цель: определить степень удовлетворённости сотрудников проводимой системой мотивационных мероприятий в организации АЗК № 10, стимулирующих персонал к труду.

Объект: сотрудники АЗК № 10.

Предмет: удовлетворенность коллектива существующей в их организации системой трудовой мотивации и стимулирования.

В соответствии с целью исследования анализа удовлетворённости персонала АЗК № 10 можно выделить следующие задачи:

- Выяснить степень удовлетворенности сотрудников существующими в организации мотивационными мероприятиями.
- Выяснить степень влияния различных мотивационных факторов на ре-

зультаты трудовой деятельности сотрудников.

– Определить степень влияния материальных стимулов как одного из основных факторов мотивации к труду.

– Выявить приоритеты в мотивационных и стимулирующих методах сотрудников.

Анализ удовлетворённости персонала был проведено в городе Красноярск, на АЗК № 10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт», в виде опроса сотрудников при помощи индивидуального анкетирования. Для проведения исследования была составлена анкета, на основании которой проводился опрос (приложение 5).

Данный опрос был проведён с использованием сплошного обследования: респондентами являлись 11 человек, являющихся постоянными работниками АЗК № 10.

Для изучения главных мотивов работы в АЗК № 10 респондентам предлагались ответы, которые следовало оценить по 10-балльной шкале, где 1 - минимальный балл, а 10 - максимальный.

Результаты анонимного анкетирования, представленные в приложении 5, показали, что на 10 баллов были оценены следующие ведущие факторы трудовой мотивации:

- потребность материального обеспечения (73%);
- желание повысить уровень материального комфорта (73%);
- интерес к работе (64%);
- потребность заслужить уважение коллег и чувство удовольствия от работы (по 55%).

Минимальные баллы (от 1 до 5) получили ответы, в которых трудовыми мотивами выступали:

- работа ради похвалы (по 1 баллу поставили 45% респондентов);
- контроль со стороны администрации (по 1 баллу - 18%);
- чувство возможности достижения успеха в работе (от 1 до 5 баллов - 27%).

С учетом значимости основных мотивов работы в АЗК № 10 респонденты

следующим образом расставили ранговые места. Лидирующие позиции заняли следующие ответы:

– первое место - потребность материального обеспечения (общий средний балл - 8,8 из 10);

– второе место - разделили - интерес к работе и желание повысить уровень материального комфорта (по 8,6 балла);

– третье место разделили - потребность заслужить уважение коллег и чувство удовольствия от работы (по 8,5 балла) (см. таблицу 12).

Таблица 12 – Средний балл при оценке факторов трудовой мотивации работников АЗК №10

Факторы	Руководители	Служащие и рабочие	Общий балл
Потребность материального обеспечения	8,9	8,7	8,8
Желание повысить уровень материального комфорта	8,7	8,4	8,4
Интерес к работе	8,9	8,2	8,5
Факторы	Руководители	Служащие и рабочие	Общий балл
Любознательность, потребность заслужить уважение коллег	7,9	7,8	7,8
Чувство удовольствия от работы	8,5	8,3	8,5
Контроль со стороны администрации	6,9	5,4	6,1
Работа ради похвалы	2,7	2,5	2,7
Чувство возможности достижения успеха в работе	8,3	6,2	7,2
Моральное удовлетворение	8,1	7,7	7,9
Итого	6,8	6,3	6,5

Результаты исследования показали, что на последних местах оказались такие трудовые мотивы, как контроль со стороны администрации (общий средний балл - 6,1) и работа ради похвалы (общий средний балл - 2,7).

Анкетирование позволило также изучить причины, способствующие удержанию работников на работе в АЗК №10 (таблица 13).

Главным фактором явилась гарантированная зарплата, более 70% респондентов оценили этот трудовой мотив максимально, поставив 10 баллов. Второе место заняли социальные льготы, так как около 70% работников этому фактору

также поставили максимальный балл. При анализе других причин, удерживающих респондентов на работе в АЗК №10, отмечено, что по 10 баллов получили следующие причины, способствующие удержанию в компании: личность руководителя (55%); интересная работа (55%); психологический климат в коллективе (45%); наличие традиций в коллективе (36%); профессиональный рост (36%). Как показало анкетирование, низкие баллы отмечены по следующим факторам: признание личных заслуг; стабильность; служебный рост.

Таблица 13 – Средний балл оценки факторов, способствующих удержанию работников на работе в АЗК №10

Факторы	Руководители	Служащие и рабочие	Общий балл
Гарантированная зарплата	9,6	9,2	9,4
Интересная работа	7,9	8,0	7,9
Личность руководителя	7,1	7,6	7,3
Признание личных заслуг	6,2	5,6	5,9
Стабильность	6,3	8,5	4,5
Профессиональный рост	7,8	6,5	7,1
Социальные льготы	6,3	7,9	8,1
Служебный рост	6,3	4,8	5,5
Психологический климат в коллективе	7,2	7,9	7,5
Наличие традиций в коллективе	6,6	6,7	6,5
Итого	7,3	6,9	7,1

Результаты исследования показали, что 85% респондентов ответили утвердительно на вопрос: «Желаете ли Вы и дальше работать в ООО «РосНефть» АЗК №10? Отрицательных ответов получено не было, но 15% респондентов вообще не дали ответа на этот вопрос. По данным анкетирования установлено, что только 16% работников допускают мысль о возможности перехода на другую работу. При этом более половины респондентов не допускают возможность перехода на другую работу.

Один из разделов анкеты содержал вопросы, позволяющие оценить факторы, мешающие достижению нужного результата в работе. По результатам, представленным в приложении 5, самые низкие баллы отмечены по следующим факторам: конфликты с клиентами; конфликты с непосредственным начальником; невнимательное отношение руководителя к предложениям сотрудников и невозможность проявить себя. Как видно из результатов опроса, мнения руководителей

и остальных работников несколько различались по следующим ответам: стресс на работе (руководители оценили на 2,6 балла, а служащие и рабочие - на 3,4 балла) и невозможность внедрять новые технологии (служащие и рабочие оценили на 1,7 балла, а руководители - на 2,1 балла).

Таким образом, можно отметить, что при оценке факторов, мешающих достижению нужного результата в работе, средние баллы респондентов в целом были не высокими. На первом месте был ответ: «Большой объем работы» (общий средний балл - 3,8). Вторую позицию занимал: «Стресс на работе» (общий средний балл - 3,0). На третье место респонденты поставили ответ: «Отрицательное влияние работы на здоровье (общий средний балл - 2,9). Самые низкие баллы респондентов соответствовали конфликтам с клиентами (1,1) и непосредственным начальником (1,6).

Из этого следует сделать выводы о том, что в целом в АЗК № 10 сложилась мало конфликтная атмосфера. Кроме того, по мнению респондентов, на работе имеются возможности профессионального роста и внедрения новых технологий, что положительно характеризует трудовой коллектив АЗК № 10, как творческий и имеющий высокий профессиональный потенциал.

Результаты анкетирования показали, что 62% респондентов оценили психологический микроклимат как благоприятный. При этом 21% опрошенных не стали отвечать на этот вопрос.

На следующем этапе исследования была проанализирована оценка условий работы в АЗК № 10, которую дали респонденты. Так 56% опрошенных были удовлетворены условиям работы. А вот оснащением своего рабочего места более половины сотрудников были не довольны. При оценке бытовых условий работы многие (44%) респонденты признали их удовлетворительными.

Подводя итоги анкетирования, можно утверждать, что в наибольшей степени из материальных методов стимулирования персонала работниками АЗК № 10 оценивается премирование, при этом по результатам анализа фонда заработной платы премирование не осуществлялось.

Рассмотрим далее использование методов материального и нематериально-

го стимулирования на АЗК №10 (таблица 14).

Таблица 14 – Методы материального и нематериального стимулирования на АЗК№10

Метод	Способы и приемы	Наличие на АЗК №10
Материальные		
Материальные денежные методы	Заработная плата.	+
	Доплаты и надбавки.	-
	Премии и бонусы.	-
	Льготные кредиты.	-
	Участие в прибылях.	-
Материальные неденежные		
Дополняющие	Оплата мобильной связи.	-
	Оплата расходов на транспорт.	-
	Предоставление служебного транспорта.	-
	Предоставление телефона, планшета компьютера и др.	-
	Оплата представительских расходов.	-
	Оплата за время нетрудоспособности и др.	+
Имиджевые	Предоставление служебного автомобиля представительского класса.	-
	Абонемент в спорт или фитнес зале.	-
	Личностные тренинги.	-
	Заказ напитков, закусок на рабочее место.	-
	Организация питания в отдельном зале для высшего руководства.	-
	Организация и оплата дорогостоящего отдыха.	-
	Дополнительное медицинское страхование работника и членов его семьи.	-
Социальные	Доставка работников на работу, с работы.	-
	Льготное питание.	-
	Оплата медицинской страховки.	-
	Предоставление путевок для сотрудников и его семьи.	-
	Негосударственное пенсионное обеспечение и другие.	-
	Оказание материальной помощи. Компенсация (полная или частичная) стоимости питания.	-
Индивидуальные	Оплата обучения	-
	Предоставления путевок на курорты	-
	Обеспечение служебным жильем или оплата аренды жилых помещений за счет организации	-
	Предоставление кредитов/поручительства перед банком на неотложные нужды и др.	-
Нематериальные		
Моральные	Благодарности, почетные грамоты и дипломы	-
	Почетные звания	-
	Книги, доски, стелы почета	-
	Знаки, медали, ордена	-

Метод	Способы и приемы	Наличие на АЗК №10
	Официальное признание заслуг	-
	Организация корпоративных мероприятий	-
	Демократичное руководство	-
Организационные	Повышение в должности	-
	Занесение в резерв	-
	Повышение квалификации	-
	Предоставление дополнительных организационных возможностей	-
	Реализация собственного потенциала и идей	-
	Улучшение условий труда и рабочих мест	+
	Расширение содержательности труда	-
	Организация трудовых соревнований	-
	Вовлечение персонала в процесс управления	-
Стимулирование свободным временем	Дополнительные оплачиваемые отпуска	-
	Гибкий график работы	+
	Внеплановый однодневный оплачиваемый отгул и т.п.	-
	Временная и сезонная занятость	-
	Присоединение дополнительных дней к отпуску	-
	Самозанятость и др.	-

Данные таблицы 14 показывают, что на АЗК №10 используется незначительное число методов стимулирования персонала. Из материальных методов применяется только единственный метод материального денежного стимулирования, а именно заработная плата. Также используется один метод материального не денежного стимулирования, относящийся к подгруппе дополняющих методов - оплата по причинам нетрудоспособности различного рода, подтвержденная документально соответствующими инстанциями. Других методов материального денежного и не денежного стимулирования труда (имиджевых, социальных, индивидуальных) на АЗК № 10 на данный момент не используется. Учитывая результаты предыдущего опроса персонала АЗК №10, которые превыше других методов своей мотивации оценивают именно материальные денежные и не денежные социальные методы: можно сделать вывод о не совсем благоприятной ситуации в данном случае.

К нематериальному стимулированию, используемому на предприятии, относится гибкий график работы (подгруппа методов стимулирования свободным временем, например, управляющий АЗК лояльно относится к работникам, которые получают образование, и учитывают их занятость в данной области при со-

ставлении графика работы) и периодическое улучшение условий труда и рабочих мест (например, управляющий тщательно отслеживает работоспособность оборудования, чистоту содержания помещений и их общий вид, периодически проводя косметический ремонт). Также администрация АЗК № 10 принимает меры по обеспечению занятости работников, повышению их квалификации, сохранению и укреплению кадрового потенциала.

Таким образом, при разработке мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала организации АЗК № 10, необходимо учитывать как материальные, так и нематериальные методы стимулирования персонала.

К направлениям повышения эффективности деятельности АЗК № 10 в области системы стимулирования персонала можно отнести представленное ниже:

- переход на другую систему оплаты труда. Она должна быть ориентирована на прибыль, то есть работники получают каждый месяц какой-то твердый оклад и надбавку, зависящую от прибыли.

- повышение мотивации работников к труду. Это направление позволит повысить производительность труда, а также решить проблему с текучестью кадров;

- использование нематериальных методов стимулирования персонала.

Разработаем предложения по совершенствованию системы стимулирования труда в главе 3.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ АЗК №10 ООО «РН- КРАСНОЯРСКНЕФТЕПРОДУКТ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»

Результаты анкетирования работников, проведенные во второй главе, используются для разработки мероприятий по совершенствованию стимулирования персонала организации АЗК №10 в рамках материальных и нематериальных методов стимулирования наравне с еще одним методом исследования: проведено личное интервью с управляющим АЗК № 10 и куратором предприятия от ООО «РН-Красноярскнефтепродукт» на тему оценки возможности использования различных методов материального и нематериального стимулирования труда персонала АЗК №10, а также вероятности внедрения данных мероприятий в ближайшее время.

Данные сотрудники были выбраны, так как именно они отвечают за проведение кадровой политики на предприятии и их мнение является решающим при принятии решения.

В рамках интервью, данным экспертам было предложено оценить вероятность внедрения в систему стимулирования персонала АЗК № 10 различных методов материального и нематериального стимулирования работников организации. Оценки выставлялись по пятибалльной шкале. Результат личного интервью представлен в таблице 15.

Подводя итоги исследования, можно выделить методы стимулирования персонала АЗК №10, которые с высокой степенью вероятности может внедрить руководство для мотивации сотрудников:

- Внедрение системы премирования.
- Оплата сотрудникам абонементов в фитнес-зал.

– Объявление благодарностей лучшим работникам.

Таблица 15 – Оценка вероятности внедрения методов материального и нематериального стимулирования на АЗК №10

Метод	Оценка управляющего АЗК №10	Оценка куратора
Материальные денежные:		
Доплаты и надбавки.	3	4
Премии и бонусы.	5	4
Льготные кредиты.	2	0
Участие в прибылях.	1	0
Материальные неденежные дополняющие:		
Оплата мобильной связи.	4	3
Оплата расходов на транспорт.	2	2
Предоставление служебного транспорта.	1	0
Предоставление телефона, планшета компьютера и др.	1	0
Оплата представительских расходов.	1	2
Материальные неденежные (имиджевые):		
Предоставление служебного автомобиля представительского класса.	0	0
Абонемент в спорт или фитнес зале.	5	5
Личностные тренинги.	4	3
Заказ напитков, закусок на рабочее место.	1	1
Организация питания в отдельном зале для высшего руководства.	2	3
Организация и оплата дорогостоящего отдыха.	1	0
Дополнительное медицинское страхование работника и членов его семьи.	2	2
Материальные неденежные социальные:		
Доставка работников на работу, с работы.	2	3
Льготное питание.	1	2
Оплата медицинской страховки.	3	3
Предоставление путевок для сотрудников и его семьи.	1	3
Негосударственное пенсионное обеспечение и другие.	1	2
Оказание материальной помощи.	3	2
Компенсация (полная или частичная) стоимости питания.	1	1
Материальные неденежные индивидуальные:		
Оплата обучения	3	2
Предоставления путевок на курорты	1	2
Обеспечение служебным жильем или оплата аренды жилых помещений за счет организации	1	3
Предоставление кредитов/поручительства перед банком на неотложные нужды и др.	1	2
Нематериальные моральные:		
Благодарности, почетные грамоты и дипломы	4	5
Почетные звания	3	3
Ордена, звания	0	0

Метод	Оценка управляющего АЗК №10	Оценка куратора
Книги, доски, стелы почета	4	4
Знаки, медали, ордена	2	3
Официальное признание заслуг	4	4
Организация корпоративных мероприятий	3	5
Демократичное руководство	3	3
Нематериальные организационные:		
Повышение в должности	3	4
Занесение в резерв	4	4
Повышение квалификации	3	4
Предоставление дополнительных организационных возможностей	2	2
Реализация собственного потенциала и идей	2	4
Расширение содержательности труда	1	2
Организация трудовых соревнований	4	5
Вовлечение персонала в процесс управления	2	1
Нематериальные стимулирование свободным временем:		
Внеплановый однодневный оплачиваемый отгул и т.п.	3	3
Временная и сезонная занятость	2	3
Присоединение дополнительных дней к отпуску	2	1
Самозанятость и др.	2	1

Разработаем конкретные мероприятия по данным направлениям стимулирования персонала.

Мероприятия по материальным методам стимулирования персонала АЗК №10.

Так как материальная составляющая стимулирования работников, согласно исследованию, является преобладающей, предлагается внедрить систему исчисления премии работников АЗК № 10, поставив ее в зависимость от плана продаж.

Показателям предлагается установить следующие значения.

R1 - Выполнение плана продаж сопутствующих товаров (80 – R сопутствующих товаров и 20% - R (активные продажи)).

– Верхнее значение R сопутствующие товары / R активные продажи предлагается не выше 150 %;

– При выполнении плана от 91 % до 105 % к R сопутствующих товаров / R активные продажи предлагается применять коэффициент 1,0;

– При выполнении плана от 106 % до 110 % к R сопутствующих товаров / R

активные продажи предлагается применять коэффициент 1,1;

– При выполнении плана от 111 % до 115 % к R сопутствующие товары / R активные продажи предлагается применять коэффициент 1,25;

– При выполнении плана свыше 116 % к R сопутствующие товары / R активные продажи предлагается применять коэффициент 1,5.

Если план по R сопутствующие товары / R активные продажи выполнен на 90 % и ниже, то премию по этому показателю предлагается не выплачивать (Значение R сопутствующие товары/R активные продажи =0)

R2 - Уровень обслуживания клиентов.

– Верхнее значение R3 предлагается не выше 100 %;

– При выполнении показателя R тайный покупатель/R чек лист ниже 70 % от максимально возможного, к R тайный покупатель/R чек лист предлагается применять коэффициент 0.

R тайный покупатель – оценка, проводимая методом Тайного покупателя. В первых числах каждого месяца необходимо создавать сводную таблицу по Тайному покупателю за предыдущий месяц. В течении трех дней после отправки сводной таблицы необходимо выделить время на прием апелляции.

R чек лист – оценка по Чек Листам. Ежемесячно должна проводиться проверка АЗК/АЗС по Чек Листам Менеджерами ОРП и ЭАЗС.

R3 - Уровень соблюдения требований ОТ и ПБ.

Оценку показателя R4 предлагается осуществлять на основе анкет осмотра/чек листов, заполняемых сотрудниками в рамках регулярных проверок деятельности АЗК/АЗС. Итоговый балл предлагается определять, как среднее арифметическое баллов, полученных по результатам данных проверок.

R4 - Оценка руководителя.

– Управляющего АЗК предлагается оценивать Заместителю генерального директора по продажам и логистике, начальнику ОРПиЭ АЗС.

– Оценку работника со стороны руководителя предлагается производить с учетом замечаний внутренних и внешних проверок Общества за отчетный период.

– Старшего смены, Ассистента по оприходованию товара и производствен-

ный персонал предлагается оценивать управляющим АЗК.

Данный показатель предлагается не превышать 100%.

Для этого предлагается оценивать работу персонала АЗК № 10 согласно следующей форме (таблица 16).

Таблица 16 – Показатели выполнения плана

Показатели / План	Коэффициент эффективности	Вес показателей		
		Управляющий	Старший смены, оператор-продавец, кассир	Оператор заправочных станций
Выполнение плана продаж сопутствующих товаров (80 - Rст и 20% - R (активные продажи)):	R1	20	25	X
Уровень обслуживания клиентов	R2	30	25	40
Уровень соблюдения требований ОТ и ПБ	R3	20	20	20
Оценка руководителя	R4	30	30	40
ИТОГО		100	100	100

По согласованию с департаментом региональных продаж компании Красноярскнефтепродукт» данные показатели могут быть нормализованы.

В рамках совмещения методов материального и нематериального стимулирования предлагается ввести конкурс «Лучший сотрудник».

По итогам работы в конце каждого месяца предлагается проводить конкурс на «Лучшего сотрудника месяца». Работнику, имеющему максимальный показатель по выполнению плана продаж по сопутствующим и дополнительным услугам, будет дополнительно начисляться 10% от объема его продаж по сопутствующим и дополнительным услугам. Также его портрет предлагается разместить на почетной доске как лучшего сотрудника месяца.

Заключительным этапом конкурса будет подведение итогов годовой деятельности работников. Сотрудник, имеющий максимальную эффективность при выполнении плана продаж будет вознагражден 13 заработной платой и почетной благодарностью от головного предприятия Красноярскнефтепродукт.

Мероприятия по нематериальным методам стимулирования персонала АЗК

№ 10.

Согласно данным здравоохранения в РФ, причиной смерти населения трудоспособного возраста у мужчин являются болезни системы кровообращения (31%), ишемическая болезнь сердца (14,8%) и новообразования (12%). Основной причиной смерти женщин также считаются болезни системы кровообращения (23,9%), от ишемической болезни сердца умерло 7,7% и от новообразований 22,2%.

Так как человек 1/3 своей жизни тратит на работу, именно владельцы и руководители компании должны оказывать активное влияние на формирование здорового образа жизни работников. Поэтому стоит разработать ряд дополнительных мероприятий, которые будут пропагандировать и проводить работникам мероприятия по организации здорового образа жизни (таблица 17).

Таблица 17 – Предлагаемые мероприятия по внедрению здорового образа жизни сотрудников АЗК № 10

Мероприятие	Стимулы	Ожидаемые результаты
Организация дней здорового образа жизни в определенный период (квартал, год).	Награждение активных участников спортивных мероприятий (благодарственные грамоты, подарки).	Участие персонала в спортивных мероприятиях, ведение сотрудниками здорового образа жизни.
Регулярное проведение мероприятия «Некурящий работник» в рамках отказа от курения. Оборудование особого места для курения (за курение в неположенном месте строго наказывать, например, лишением части премии).	Варианты мотивации: Благодарственные грамоты Оборудование места для отдыха персонала (как альтернатива для тех, кто рассматривает курение как возможность отвлечься и передохнуть).	Отказ от курения (по крайней мере, на рабочем месте) у 15% работников в течение одного года при проведении мероприятия.
Поиск возможных партнеров среди спортивных или фитнес-организаций г. Красноярска и заключение с ними договоров о сотрудничестве.	Оплата половины от стоимости абонемента в тренажерный зал (фитнес-центр, либо другую спортивную организацию по договоренности с сотрудником) один раз в течение определенного периода (месяц, квартал, год).	Поощрение 50 % персонала к постоянному посещению спортивных организаций в течение года.

Мероприятие	Стимулы	Ожидаемые результаты
Профилактика и предотвращение болезней системы кровообращения и ишемической болезни сердца на рабочем месте: - измерение артериального давления; - измерение уровня холестерина; - выдача рекомендации и направлений на лечение в случае выявления проблем.	Организация периодического измерения контрольных показателей: артериального давления и холестерина в медпунктах компании на добровольной основе. Поощрение к прохождению исследования с помощью благодарственных грамот и подарков от компании (рассмотреть возможность введения показателя в систему премирования).	Снижение числа обращений в медицинские учреждения среди персонала организации в связи с заболеваниями системы кровообращения, сердца, органов дыхания и т.д.
Организация тренингов, проведение тематических викторин касательно здорового питания, контроля веса, отказа от курения, стимулирования физических нагрузок	Стимулирование работников, которые в течение года не отсутствовали на работе по причине болезни в виде билетов на спортивные мероприятия или культурные события, проходящие в г. Красноярске.	Анализ журнала учета рабочего времени сотрудников. Анкетирование персонала по вопросам физической активности и ведения здорового образа жизни.

Предлагаемые мероприятия не потребуют значительных материальных расходов и будут направлены на формирование культуры здорового образа жизни работников предприятия в целом.

Данные предложения можно рассматривать достаточно эффективными в ближайшем будущем в связи со следующими обстоятельствами.

Во-первых, мероприятия не потребуют вложения и использования значительных финансовых затрат, но тем не менее они эффективно воздействуют на персонал с моральной точки зрения (благодарности, грамоты, специальные подарки и т.д.).

Во-вторых, для определения ожидаемого результата, необходим постоянный мониторинг, который позволит оценить эффективность осуществляемых мероприятий и корректировать их в случае необходимости.

В-третьих, анализируя внутренние данные за последние несколько лет по устойчивому развитию ООО «РН-Красноярскнефтепродукт», можно сделать вывод о повышении суммы расходов, предназначенных на охрану и поддержание здоровья сотрудников компании, т.е. Красноярскнефтепродукт предстает в виде

социально-ответственного предприятия, заботящегося о благополучии своего персонала.

Далее определим эффективность предложенных мероприятий.

3.2. Анализ эффективности мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала организации АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»

Рассчитаем затраты на внедрение предложенных мероприятий.

– Для определения размеров премирования сотрудников АЗК № 10 предлагается составлять аналитическую таблицу по представлена в табл. 18.

Составлять таблицу необходимо бухгалтерии в начале каждого месяца перед начислением заработной платы и вывешивать получившийся результат на всеобщее уведомление для стимулирования мотивации работников.

Таблица 18 – Оценка результатов деятельности для расчета премирования сотрудников АЗК № 10

Должность	R1		R2		R3		R4		Итого эффективность показателей	Наличие дисциплинарного взыскания
	Вес (к), %	Коэффициент выполнения								
Оператор заправочных станций	-	-	40	1	20	1	40	1	1	-
Оператор-кассир	25	1,5	25	1	20	1	30	1	1,125	-
Управляющий АЗК	20	1,5	30	1	20	1	30	1	1,1	-
Старший смены	25	1,5	25	1	20	1	30	1	1,125	-

Итоговая эффективность показателей рассчитана по максимальному значению. Таким образом получается, что при внедрении системы премирования заработная плата может увеличиться только работников, напрямую связанных с продажей товаров (на 12,5%) и управляющего (на 10%). Рассчитаем максимальное увеличение заработной платы всех работников:

Премия служащих, в рублях.

$$35488 \times 12,5\% = 4436$$

Премия управляющего, в рублях.

$$35488 \times 10\% = 3549$$

Расходы на премию за месяц, в рублях.

$$4436 \times 8 + 3549 = 39037$$

Расходы на премию за год, в рублях.

$$39037 \times 12 = 468444$$

Кроме того, в рамках проведения конкурса на лучшего сотрудника, материальное стимулирование предлагается установить в размере 10 % от продажи сопутствующих товаров и одного дополнительного оклада лучшему сотруднику по итогам года. Рассчитаем данные затраты, приняв за основу среднюю выручку по сопутствующим товарам за одну смену в 20 тысяч рублей.

Расходы на премию лучшего сотрудника месяца, в рублях.

$$20000 \times 10\% = 2000$$

Расходы на премию по конкурсу «лучший сотрудник» месяц за год, в рублях.

$$2000 \times 12 = 24000$$

Расходы на премию по конкурсу «лучший сотрудник» месяц и лучший сотрудник года за год, в рублях.

$$24000 + 35488 = 59448$$

– В рамках реализации мероприятий по повышению здорового образа жизни сотрудников предлагается заключить договор с системой тренажерных залов «Колизей». Этот выбор обусловлен тем, что они представлены практически во всех районах города и поэтому удобны и доступны для посещения сотрудниками АЗК №10. А так же у них имеются современные тренажеры, программа индивидуальных и групповых тренировок, просторные залы, наличие солярия, сауны, душевых кабин. Стоимость безлимитного абонемента на один месяц в тренажерный зал «Колизей» составляет 2000 рублей. Таким образом, при оплате 50% от стоимости абонемента из расчета на 11 постоянных сотрудников АЗК №10 расхо-

ды будут составлять 11 тысяч рублей.

– Стоимость изготовления персональных благодарственных грамот формата А4, выполненных на мелованной бумаге с символикой предприятия, в типографиях г. Красноярска составляет в среднем 1000 рублей за 50 шт. Такого количества благодарственных грамот АЗК № 10 хватит на один календарный год для вручения победителям конкурса на лучшего сотрудника и работникам, принимающим активное участие в жизни коллектива предприятия.

Представим общую смету расходов на внедрение предлагаемых мероприятий в таблице 19.

Таблица 19 – Расходы на мероприятия по стимулированию труда сотрудников
АЗК № 10

Статья расходов	Сумма, руб.
Расходы на премирование	468444
Расходы по конкурсу «Лучший сотрудник»	59488
Расходы на абонементы в фитнес-зал	11000
Расходы на благодарственные грамоты	1000
Итого:	539932

Таким образом, общая сумма расходов на предлагаемые мероприятия по стимулированию работников АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт» за год составят почти 540 тыс. руб.

Оценим эффективность предложенных мероприятий, для чего сравним расходы с предполагаемыми доходами.

Ожидается, что внедрение системы премирования позволит увеличить выручку от продажи сопутствующих товаров на 100% до 40 тыс. руб. за смену.

Ожидаемый рост выручки в среднем за месяц в рублях.

$$20000 \times 2 \times 30 = 1200000$$

Ожидаемый рост выручки в среднем за год в рублях.

$$1200000 \times 12 = 14400000$$

Валовая прибыль в среднем за год в рублях.

$$14400000 \times 25\% = 3600000$$

Эффективность предлагаемых мероприятий при уровне торговой наценки в 25% валовая прибыль от продажи сопутствующих товаров составит в среднем 3,6

миллиона рублей, что примерно в 6 раз больше затрат на предлагаемые мероприятия.

$$3600000 / 539932 \times 100 = 667 \%$$

В относительной форме данный показатель эффективности составляет 667%.

В результате можно сказать, что подобный уровень затрат, с учетом их предполагаемой эффективности не является неподъемным для предприятия АЗК №10 и могут быть реализованы с достаточно высокой степенью вероятности, не вызвав запрета со стороны куратора от ООО «РН-Красноярскнефтепродукт».

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия являются эффективными и позволят не только повысить материальную заинтересованность сотрудников АЗК № 10, но и окажут нематериальное воздействие, увеличивая производительность труда и формируя здоровый образ жизни работников, так как каждый работник биологически мотивирован на сохранение рабочего места и на получение необходимого денежного содержания для хороших условий жизни, а так же, небιологические мотивы, такие как признание в коллективе, авторитет, возможность дальнейшего развития в рамках организации и профессионального опыта с целью самореализации и самоутверждения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система стимулирования труда — это гибкий инструмент управления персоналом, ориентированный на достижение целей компании. В ее основе лежат три ключевых задачи - привлечение в АЗК №10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт» ответственных сотрудников, мотивация персонала на достижение выдающихся результатов и удержание тех, кто уже эффективно работает на предприятии. Необходимо регулярно отслеживать тенденции на рынке, проводить исследование эффективности существующей модели мотивации и искать возможности для ее модернизации.

Для написания выпускной квалификационной работы была использована локально нормативная документация регулирующая деятельность предприятия, нормы охраны труда и экологической безопасности.

В первой главе раскрыты теоретические аспекты стимулирования труда в организации, а именно: понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала, основные методы формирования системы стимулирования персонала в организации.

Во второй рассмотрена организация системы стимулирования труда персонала. Так же проведен анализ кадровых процессов и анализ системы стимулирования труда персонала.

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда АЗК № 10 ООО «РН-Красноярскнефтепродукт». Основная задача исследования заключалась в разработке предложений по совершенствованию системы стимулирования труда на предприятия АЗК №10. А так же проанализирована эффективность применения этих мероприятий.

При разработке системы стимулирования труда необходимо обязательно учитывать текущее финансовое состояние предприятия, принятые нормы и ценности среди персонала предприятия. Основным критерием принятия предложений по совершенствованию системы стимулирования труда является соответствие ориентации мотивации поставленным бизнес целям.

В работе была дана характеристика предприятия, проведен анализ персонала и системы стимулирования труда, были изучены должностные инструкции управляющего АЗК, ответственного за решение кадровых вопросов.

Данные исследования показывают, что на АЗК №10 используется незначительное число методов стимулирования персонала. Из материальных методов применяется только заработная плата и оплата по причинам нетрудоспособности различного рода, подтвержденная документально соответствующими инстанциями. К нематериальному стимулированию, используемому на предприятии, относится гибкий график работы (например, управляющий АЗК лояльно относится к работникам, которые получают образование, и учитывают их занятость в данной области при составлении графика работы) и улучшение условий труда и рабочих мест.

Подводя итоги исследования, были выделены методы стимулирования персонала АЗК №10, которые с высокой степенью вероятности может внедрить руководство для мотивации сотрудников:

- Внедрение системы премирования.
- Выдача сотрудникам абонементов в фитнес-зал.
- Объявление благодарностей лучшим работникам.

Оценка эффективности предложенных мероприятий по стимулированию труда позволила сделать вывод, что предлагаемые мероприятия являются эффективными (превышение предполагаемых доходов над расходами более чем в 26 раз) и позволят не только повысить материальную заинтересованность сотрудников АЗК № 10, но и окажут нематериальное воздействие, увеличивая производительность труда и формируя здоровый образ жизни работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2014. - 248 с.
2. Андрей, Сизов. Карманный справочник великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / Сизов Андрей. - М.: Ваш полиграфический партнер, 2014. - 392 с.
3. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2016. - 432 с.
4. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - Москва: ИЛ, 2014. - 432 с.
5. Баженова, Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Е.В. Баженова. - М.: АСТ, 2014. - 254 с.
6. Бакирова, Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 592 с.
7. Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Организация оплаты труда персонала; Проспект - Москва, 2014. - 985 с.
8. Бекирова, С. Материальное стимулирование труда управленческого персонала / Севилия Бекирова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. - 184 с.
9. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник. - М.: Издательство Гревцова, 2014. - 120 с.
10. Владимир, Сперанский. Современные технологии управления персоналом / Сперанский Владимир. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 757 с.
11. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина Наталья. - М.: Эксмо, 2016. - 240 с.
12. Гаудж, Питер. Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: РГГУ, 2014. - 272 с.
13. Грянина, Е.А. Секреты профессиональной работы с программой "1С: Зарплата и управление персоналом 8". Введение в конфигурацию / Е.А. Грянина, С.А. Харитонов. - М.: 1С: Пабблишинг, 2015. - 293 с.

14. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 378 с.
15. Жадан, Сергей Мотивация и трудовая активность персонала / Сергей Жадан. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2015. - 196 с.
16. Жевнерчук В. Л. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих / В. Л. Жевнерчук, А. А. Фомин // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 9. – С. 50–62
17. Журавлев, П.В. Управление персоналом / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов. - М.: Финстатинформ, 2014. - 877 с.
18. Зайцева, Т. В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, Инфра-М, 2014. - 336 с.
19. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 873 с.
20. Кобьелл Мотивация в стиле экшн / Кобьелл, Клаус. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 192 с.
21. Колпинский, Николай Самоучитель 1С:Предприятие 8.0. Зарплата и управление персоналом / Николай Колпинский. - М.: БХВ-Петербург, 2017. - 224 с.
22. Кравченко, К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании / К.А. Кравченко. - М.: Академический проект, 2014. - 193 с.
23. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник / А.А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2015. - 400 с.
24. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум / Т.Н. Лобанова. - Москва: Машиностроение, 2015. - 484 с.
25. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2014. - 108 с.
26. Лучший курс для высшего управленческого персонала / ред. Васильев, Н.М. и. - М.: Экономика, 2015. - 807 с.

27. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб. пособие / И. К. Макарова, О. Е. Алехина, Л. М. Крайнова ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М.: Дело, 2016. – 122 с.

28. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. – М.: Дашков и К°, 2014. – 344 с.

29. Митрофанова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 524 с.

30. Мотивация персонала: учеб. пособие (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 633 с.

31. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 336 с.

32. Подольский, Д. Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине / Д. Подольский, Д. Колодник. - М.: Питер, 2014. - 828 с.

33. Постовалов, С.Н. 1С: Предприятие 8. Зарплата и Управление Персоналом. Фирменные рецепты внедрения / С.Н. Постовалов. - М.: БХВ-Петербург, 2014. - 343 с.

34. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Н.С. Пряжников. - М.: ИЦ Академия, 2014. - 368 с.

35. Ржаницына, Л. С. Стимулирование труда и его производительность // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – № 2. – С. 36–44.

36. Рябова М.А. Особенности стимулирования персонала в управлении промышленным предприятием // Социальная политика и социология. – 2014. – № 1. – 165–177.

37. Слепцова А.С. Психодиагностика персонала. - М.: Книжкин дом, 2014. - 320 с.

38. Смирнов, В.Н. Психология управления персоналом в экстремальных условиях / В.Н. Смирнов. - М.: Academia, 2016. - 256 с.

39. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум. 3-е изд., пер. и доп. / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 323 с.

40. Харитонов, С.А. Настольная книга по оплате труда и ее расчету в программе «1С: Зарплата и Управление Персоналом 8» / С.А. Харитонов. - М.: 1С: Публишинг; Издание 3-е, 2015. - 558 с.

41. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. - М.: Педагогика - Москва, 2014. - 800 с.

42. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. - М.: СПб: Питер, 2014. - 192 с.

43. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. - 400 с.

44. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2014. - 160 с.

45. Шустикова, Т. 1С: Зарплата и Управление персоналом / Т. Шустикова. - М.: НТ Пресс, 2015. - 256 с.

46. Экономика и социология труда: учебник для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности 062100 Управление персоналом / под ред. А. Я. Кибанова; Государственный университет управления. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 583 с.

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

48. Артюхова И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7–1. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsionnogo-stimulirovaniya-truda-personala>

49. Афанасьева Л. А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 5 (11). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/>

metodologicheskie-aspekty-upravleniya-motivatsiey-i-stimulirovaniem-trudovoy-deyatelnosti-kompanii

50. Официальный сайт ПАО «Роснефть». Url: <https://www.rosneft.ru>.

51. Официальный сайт ООО «РН-Красноярскнефтепродукт». Url: <http://knp24.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



Рисунок 1 – Элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Таблица 1 – Собственная сеть АЗК ООО «РН-Красноярскнефтепродукт»

Адрес	Вид продаваемого топлива	Сопутствующие услуги
АЗК № 1, Красноярский край, г. Ачинск, Южная про- мзона, квартал 3, соор. 7	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 2, Красноярский край, г. Ачинск, шоссе Вос- точное, зд. 9	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 3, Красноярский край, Федеральная а/д М-53 «Байкал», г. Ачинск, Красноярское шоссе, здание 5.	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 5, Красноярский край, Козульский район, а/д М-53 «Байкал» 722 км +950 м (справа).	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 7, Красноярский край, Березовский район, п. Березовка, 849км+500м слева а/д М-53 Бай- кал	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 8, Красноярский край, Березовский район, ул. Тракторная , 128 "а".	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 10, Красноярский край, Емельяновский р-н, а/д «Красноярск-Енисейск», 17 км + 800м	Регуляр-92, Преми- ум-95, Супер-98, ДТ Евро	-
АЗК № 11, Красноярский край, Емельяновский р-н, 18км +400м слева автодороги К-01 «Красноярск- Енисейск».	Регуляр-92, Преми- ум-95, Супер-98, ДТ Евро	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 16, Красноярск, ул. Пограничников	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 30, Красноярский край, Емельяновский р-н, п. Солонцы, пр. Котельникова, соор.17.	Регуляр-92, Преми- ум-95, Супер-98, ДТ Евро	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗК № 31, Красноярский край, Федеральная а/д М-53 «Байкал», 803 км, Емельяновский район, дер. Дрокино, Московская, 93 "А"	АИ-92, АИ-95, АИ- 98, ДТ	магазин, платежный терминал, подкачка шин
АЗС № 32, Красноярский край, федеральная а/д М-54,г. Дивногорск, Верхний проезд, 31/4.	АИ-92, АИ-95, ДТ	-
АЗС № 33, Красноярский край, федеральная а/д М-54, г. Дивногорск, 36-й км автодороги «Красно- ярск-Абакан» в районе ручья Кеченского.	АИ-92, АИ-95, АИ-98	-
АЗС № 35, Красноярский край, Канск, ул.Красной Арми	Регуляр-92, Преми- ум-95, Супер-98, ДТ	-



Рисунок 1 – Вид АЗК № 10



Рисунок 2 – Вид АЗК № 10

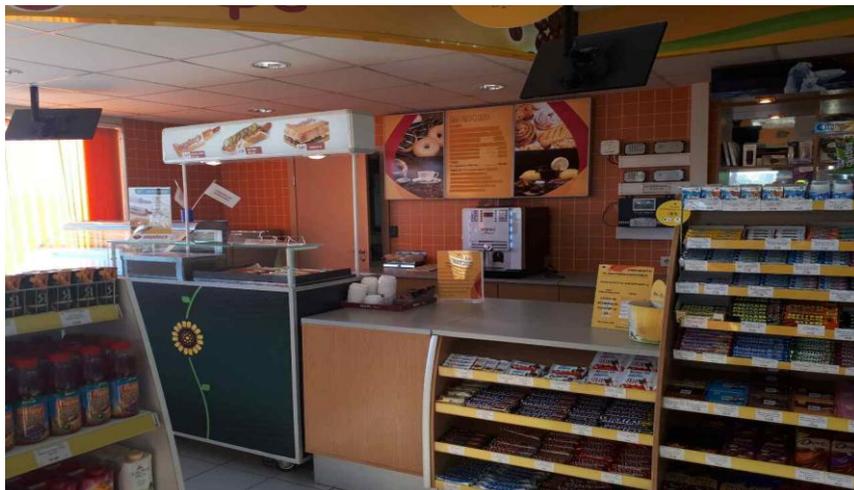


Рисунок 3 – Вид АЗК № 10

ЛНД управляющего автозаправочного комплекса.

На должность управляющего АЗК назначается лицо, имеющее:

- высшее или средне-специальное образование;
- стаж работы на должности руководителя, управляющего, менеджера АЗК, старшего оператора АЗК не менее 1 года;
- медицинское заключение об отсутствии противопоказаний для данной профессии.

До начала самостоятельной работы управляющий АЗК должен пройти:

- вводный инструктаж;
- инструктаж по пожарной безопасности;
- инструктаж по электробезопасности;
- обучение первой доврачебной помощи;
- первичный инструктаж на рабочем месте;
- стажировку на рабочем месте в целях производственного обучения безопасным приемам и навыкам работы;
- обучение правилам по охране труда на АЗК;
- обучение нормам пожарной безопасности на АЗК;
- обучение правилам технической эксплуатации и правилам техники безопасности работы с электроустановками;
- обучение приемам работы с оборудованием АЗК;
- обучение приемам работы на кассовом аппарате;
- обучение порядку приема и отпуска нефтепродуктов;
- изучение очистной системы и ее основных технологических узлов;
- инструктаж по ГО и ЧС;
- инструктаж по пользованию системами видеонаблюдения и охранной сигнализации.

К самостоятельной работе управляющий АЗК допускается после проверки постоянно действующей аттестационной комиссией, установленной приказом

Общества, теоретических знаний, требований охраны труда и практических навыков безопасной работы в объеме знаний требований правил и инструкций по охране труда.

Управляющий АЗК в установленном порядке:

– Организует правильную работу подчиненных в течение смены согласно РД 153-39.2-080-01 Правила технической эксплуатации автозаправочных станций, утвержденные Приказом Минэнерго от 17.06.2001 № 229.

– Осуществляет профессиональную деятельность в соответствии с трудовым законодательством, правилами, нормами и руководящими документами по охране труда:

– Организует подачу заявки, получение и выдачу спецодежды и средств индивидуальной защиты работниками АЗК. Ведет учет получения, сроков носки спецодежды и средств индивидуальной защиты персоналом АЗК.

– Своевременно организует и ставит в известность непосредственного руководителя о необходимости химчистки, стирки, сушки, ремонта и замены средств индивидуальной защиты.

– Организует сдачу отходов производства, нефтесодержащих ливневых стоков.

– Организует ведение документации, необходимых при эксплуатации АЗК.

– Если при выполнении должностных обязанностей управляющему АЗК необходимо использовать личный автомобиль, то расходы по использованию личного транспорта полностью возмещаются согласно предоставленным документам (личное заявление, копия технического паспорта личного автомобиля, заверенная в установленном порядке, копия доверенности, заверенная в установленном порядке, при использовании легкового автомобиля по доверенности собственника, копия страховки на автомобиль). Компенсация за использование для служебных поездок личного легкового автомобиля выплачивается пропорционально отработанным дням.

– В отсутствии старшего смены выполняет прием НП в строгом соответствии с ЛНД Компании.

– Управляющий АЗК обеспечивает реализацию процедур и требований, содержащихся в локальных нормативных документах Общества и Компании, введенных в действие в Обществе, в части возложенной на Отдел розничных продаж и эксплуатации АЗС.

– В отсутствие ассистента по приходованию товара выполняет в торговой системе АЗК ввод данных из приходных накладных, оформляет документацию на перемещение, списание, возврат сопутствующих товаров. Проводит операции по переоценке НП и СТиУ в соответствии с приказами по Компании. Оформляет прейскуранты на НП и ценники на СТиУ в соответствии с требованиями действующего законодательства.

– В ситуациях, связанных с отсутствием необходимого количества персонала (в соответствии с графиком и утвержденным штатным расписанием), выполняет в полном объеме обслуживание клиентов на контрольно-кассовых машинах.

Управляющий АЗК осуществляет следующие виды деятельности в отношении управления кадрами:

– Участвует в процессе приема персонала. Проводит собеседования с кандидатами на замещение вакантных должностей на АЗК.

– Осуществляет представление заявок и заявлений по подготовке документов по приему, перемещению, увольнению. В соответствии с установленным порядком, обеспечивает своевременное предоставление заявлений на отпуск, больничных листов, иных документов в области трудового законодательства. В случае наличия вакансии на АЗК в форме служебной записки обосновывает необходимость закрытия вакансии с указанием подробных требований к опыту работы, личностным и деловым качествам кандидатов на вакантную должность.

– Участвует в составлении графиков работы и отдыха работников АЗК. Ежемесячно контролировать на постоянной основе выполнение графика работы персонала АЗК.

– В соответствии с установленным порядком, обеспечивать своевременное предоставление заявлений на отпуск, перевод, больничных листов, иных документов из области трудового законодательства.

– Своевременно готовит и предоставляет соответствующую отчетность (авансовые отчеты, график сменности, табель учета рабочего времени, материальные отчеты и другие документы) в бухгалтерию и другие заинтересованные службы Общества.

– При приеме работника на вновь введенное рабочее место на АЗК обеспечивает разработку, согласование и утверждение должностной инструкции на введенную должность не позднее 7-ми рабочих дней до приема на работу работника.

– Обеспечивает ознакомление работников АЗК с локальными нормативными документами Общества и Компании, действующими в Обществе, в том числе с должностными инструкциями работников АЗК и положением об Отделе розничных продаж и эксплуатации АЗС.

– Обеспечивает контроль учета использования рабочего времени персонала АЗК.

– Обеспечивает контроль учета использования рабочего времени работниками АЗК. В срок не позднее 15-го числа текущего месяца предоставляет табель на аванс, в срок не позднее 25-го числа текущего месяца предоставляет табель за месяц.

– На работника, принятого на работу на АЗК до 10-го числа текущего месяца, в первый месяц работы работника предоставляет табель:

– в срок не позднее 8-го числа текущего месяца за фактически отработанное время с момента приема;

– в срок не позднее 23-го числа текущего месяца за фактически отработанное время с момента приема.

– На работника, принятого на работу после 10-го числа, но до 25-го числа текущего месяца, предоставляет табель в срок не позднее 15-го числа текущего месяца.

– На работника, принятого после 25-го числа текущего месяца, предоставляет табель в срок не позднее 30-го числа текущего месяца.

– Обеспечивает разработку графика отпусков, с учетом необходимости обеспечения нормальной продолжительности работы Общества, благоприятных

условий отдыха работников (наименование отдела) и пожеланий подчиненных работников. Обеспечивает утверждение графика отпусков в срок не позднее двух недель до начала нового календарного года.

– Составляет график сменности для работников АЗК, для которых установлен сменный режим работы, ежегодно до 15 ноября текущего года на следующий год (годовой график). Обеспечивает составление ежемесячного графика сменности для каждого работника подразделения персонально на каждый день (смену), его утверждение и доведение до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения графика в действие.

– Обеспечивает и контролирует организацию поздравления работников АЗК с Днем рождения, юбилеем, профессиональным праздником и т.п., инициирует представление работников к награждению по итогам работы.

– Обеспечивает сохранность персональных данных работников, ставших ему известными в связи с исполнением своих должностных обязанностей, защищает их от несанкционированного доступа.

– Вносит начальнику Отдела розничных продаж и эксплуатации АЗС предложения о наложении дисциплинарных взысканий и применении дополнительных мер правового воздействия и обеспечивает в установленном порядке подготовку документов о наложении дисциплинарных взысканий к подчиненным работникам:

– за нарушение трудовой, производственной дисциплины, правил, положений и инструкций Общества, в т.ч. по охране труда, промышленной и пожарной безопасности, производственной санитарии, экологии;

– за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определённых действующим трудовым, административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

– за причинение материального ущерба - в пределах, определённых действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Анкета: Оценка мотивов трудовой деятельности сотрудников предприятия

Здравствуйтесь!

Пожалуйста, оцените по 10-балльной шкале представленные ниже мотивы трудовой деятельности.

Вопрос 1 – Что Вы цените в своей трудовой деятельности?

Стабильность

- Социальные льготы
- Интересная работа
- Служебный рост
- Моральное удовлетворение
- Профессиональный рост
- Контроль со стороны руководителя
- Личность руководителя

Вопрос 2 – Определите, что для Вас значит Ваш заработок?

- Потребность материального обеспечения
- Желание повысить уровень материального комфорта
- Гарантированный заработок

Вопрос 3 – Что движет Вами в трудовой деятельности?

- Интерес к работе
- Чувство удовольствия от выполняемой работы
- Работа ради похвалы
- Чувство возможности достижения успеха в выполняемой работе
- Признание личных заслуг

Вопрос 4 – Из ниже перечисленных факторов выберите те, которые на Ваш взгляд мешают эффективной трудовой деятельности в Вашей организации?

- Стресс на работе
- Плохие условия труда

- Большой объем работы
- Отрицательное влияние работы на здоровье
- Конфликты с непосредственным руководителем
- Конфликты клиентами
- Невозможность проявить себя
- Невозможность внедрять новые технологии
- Невнимательное отношение руководителя к предложениям сотрудников

Вопрос 5 - Какие факторы на Ваш взгляд способствуют эффективной трудовой деятельности в Вашей организации?

- Психологический климат
- Наличие традиций в коллективе
- Любознательность, потребность заслужить уважение коллег

Вопрос 6 – Желаете ли Вы и дальше работать в Вашей организации?

- Да
- Нет
- Да, если увеличится заработок
- Нет, так как мне не нравится работа в целом

Таблица 1 – Результаты опроса работников АЗК №10 о мотивах их трудовой деятельности

Вопрос	Результаты ответов									
	10 баллов	9 баллов	8 баллов	7 баллов	6 баллов	5 баллов	4 баллов	3 баллов	2 баллов	1 балл
– Что Вы цените в своей трудовой деятельности?										
Стабильность	2		4			2				3
Социальные льготы	7	1	1			1	1			
Интересная работа	6	2	2	1						
Служебный рост			2			8			1	
Моральное удовлетворение		2	7	3						
Профессиональный рост	4		2	1	1		3			
Контроль со стороны руководителя				4	5					2
Личность руководителя	6		1	2	1	1				
– Определите, что для Вас значит Ваш заработок?										
Потребность материального обеспечения	8	1	2							
Желание повысить уровень материального комфорта	8		2	1						
Гарантированный заработок	8	2	1							
– Что движет Вами в трудовой деятельности?										
Интерес к работе	7	1	3							
Чувство удовольствия от выполняемой работы										
Работа ради похвалы	6	2	3							
Чувство возможности достижения успеха в выполняемой работе					5	1				5
Признание личных заслуг	1	2	3	6	1	5		2	2	1
– Из ниже перечисленных факторов выберите те, которые на Ваш взгляд мешают эффективной трудовой деятельности в Вашей организации?										
Стресс на работе			1			2		6		1
Плохие условия труда								2	1	8
Большой объем работы						1	4	3	2	1
Отрицательное влияние работы на здоровье						1	2	2		6
Конфликты с непосредственным руководителем										
Конфликты клиентами								1	1	9
Невозможность проявить себя									2	9
Невозможность внедрять новые технологии						1			1	9
Невнимательное отношение руководителя к предложениям сотрудников					1				1	9
							1		1	9

Продолжение таблицы 1

Вопрос	Результаты ответов									
	10 баллов	9 баллов	8 баллов	7 баллов	6 баллов	5 баллов	4 баллов	3 баллов	2 баллов	1 балл
- Какие факторы на Ваш взгляд способствуют эффективной трудовой деятельности в Вашей организации?										
Психологический климат	5	1	1			4				
Наличие традиций в коллективе	4				3	2			2	
Любознательность, потребность заслужить уважение коллег	6		2	2	1					
– Желаете ли Вы и дальше работать в Вашей организации?	7									
Да										
Нет										
Да, если увеличится заработок										
Нет, так как мне не нравится работа в целом										