

**Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение  
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФГБОУ ВО «ЮУГГПУ»**

**Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права**

**Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 – Менеджмент,  
профиль: управление человеческими ресурсами**

**ТЕМА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ  
Совершенствование системы материального стимулирования  
работников сферы розничной торговли нефтепродуктами**

**Выполнила:**  
Студентка группы  
Белоус Елена Николаевна  
**Научный руководитель:**  
к.э.н. доц.  
Рябчук П.Г.

---

Оригинальность работы составляет \_\_\_\_ %  
Работа \_\_\_\_\_ к защите  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.  
зав.кафедрой «Экономики, управления и права»  
Рябчук П.Г. к.э.н. доц.

Челябинск, 2017

## Содержание

	Введение	3
<b>ГЛАВА 1.</b>	<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ</b>	<b>6</b>
1.1.	Исследование систем и цели материального стимулирования персонала	6
1.2.	Мотивационные системы персонала	16
1.3.	Диагностика стимулирующей среды компании	24
	Выводы по первой главе.	30
<b>ГЛАВА 2.</b>	<b>АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В АЗС №3 Г. ЧЕЛЯБИНСК</b>	<b>32</b>
2.1.	Анализ внутренней среды компании	32
2.2.	Анализ действующей системы стимулирования персонала	39
2.3.	Разработка ориентиров и рекомендаций по совершенствованию организации материального стимулирования на АЗС №3 г. Челябинск	47
	Выводы по второй главе	64
	<b>Заключение</b>	<b>65</b>
	<b>Глоссарий</b>	<b>70</b>
	<b>Список используемой литературы</b>	<b>80</b>
	<b>Приложения</b>	<b>85</b>



## **Введение**

В настоящее время руководство все большего количества компаний осознает, что одним из наиболее важных ресурсов являются сотрудники предприятий. Человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации. При этом люди рассматриваются как достояние компании, один из самых важных ресурсов, используемый в конкурентной борьбе, который надо определенным образом размещать, мотивировать, развивать, от эффективности, функционирования которых зависит эффективность работы компании в целом.

Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей управления персоналом. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента, смысл которой в построении мотивации работников. В связи с этим, мотивация работников в настоящее время занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения.

**Целью** данной выпускной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование мотивации работников в АЗС №3 г. Челябинск.

**Объект исследования** – система мотивации персонала.

**Предмет исследования** – совершенствование мотивации персонала работников в условиях торгового предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты организации мотивации сотрудников;

- исследовать эволюцию теорий мотивации;

- дать общую организационно-управленческую характеристику АЗС

№ 3 г. Челябинск;

- провести анализ кадрового состава предприятия;

- провести исследование существующей системы мотивации специалистов АЗС № 3 г. Челябинск и обозначить ключевые результаты исследования;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации специалистов АЗС № 3 г. Челябинск и предложить программу по внедрению новой системы мотивации для специалистов.

**Методологическая база исследования** выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Грин Дж., Джордж Т., Кибанов А.Я., Лайл М., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Травин В.В., Феонова М.Р., и др. Информационным и методическим обеспечением выпускной квалификационной работы являются данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, а также нормативные правовые акты в сфере трудового законодательства.

**Методы исследования:** Анализ, дедукция, классификация, моделирование, наблюдение, опрос.

**База исследования** – АЗС № 3 г. Челябинск.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации, ее место в области управления в целом, произведен сравнительный анализ теорий содержания мотивации.

Вторая глава посвящена проведению исследования, которое включило анализ хозяйственной деятельности предприятия и исследование мотивации специалистов АЗС № 3 г. Челябинск. Исследование проводилось с помощью анализа документации, относящейся к различным аспектам управления персоналом, интервьюирования руководителя для уточнения всех граней

проблем, касающихся мотивации персонала, а также анкетирования сотрудников для выявления степени их удовлетворенности ключевыми факторами рабочей среды и определения основных трудовых ценностей.

В заключительной части второй главы на основании выявленных особенностей мотивации специалистов разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации, а также предложены рекомендации программы по внедрению новой системы мотивации для филиала.

Для написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники, учебные пособия, статьи из периодических изданий, материалы семинаров по управлению персоналом, электронные периодические издания, а также данные всемирной сети Интернет в области управления персоналом и менеджмента организации.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

## 1.1. Исследование систем и цели материального стимулирования персонала

Мотивация — это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе. Мотивированный сотрудник — тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. А как известно, человек может делать хорошо только ту работу, которая доставляет ему радость и удовлетворение.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации — это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании — комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [7, с. 126].

В том, что кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал, сейчас мало кто сомневается. Однако многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации.

Если систему мотивации создает руководитель (учредитель) компании, преобладание «кнута» по сравнению с «пряником», по-видимому, может отражать его личный опыт и внутреннее представление о воспитательном значении труда.

Конечно, дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика необходимы. Но следует иметь в виду, что

«карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала [15, с. 61].

Нежелательно также мотивировать «карательными» методами менеджеров по продажам: устанавливая контакт с клиентом, они должны быть активными и уверенными в себе и своем продукте.

Слабых и эмоционально чувствительных людей страх может стимулировать и длительное время. Однако в результате нервного напряжения они часто болеют и эмоционально истощаются, что снижает производительность их труда.

Итак, «карательная» система мотивации, направленная на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, достигает противоположного результата: снижает их производительность [18, с. 90].

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

При собеседовании с сотрудником выяснилось, что он несколько лет мечтал о должности начальника отдела. Более того, когда его принимали на работу и компанию, руководитель обещал карьерный рост. Сейчас, когда это обещание забыто, а повышение заработной платы демонстрирует, что он не может ждать повышения в должности, сотрудник решил перейти в другую компанию.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и в предыдущих примерах: отсутствие обратной связи от сотрудников.



Известно, что интересы у разных сотрудников — разные. Кроме того, интересы могут меняться у одних и тех же сотрудников в зависимости от изменения их жизненной и профессиональной ситуации.

Многоцветная «палитра» переживаний сотрудников нередко связана с корпоративными праздниками [50, с. 117].

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе — серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации — важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы. К хорошему все привыкают быстро!

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка — это специальный и значимый этап мотивации персонала, о чем будем более подробно сказано ниже.

Одна из типичных ошибок, связанных с отсутствием поддержки системы мотивации — невыполнение руководством своих обещаний.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

9. Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без

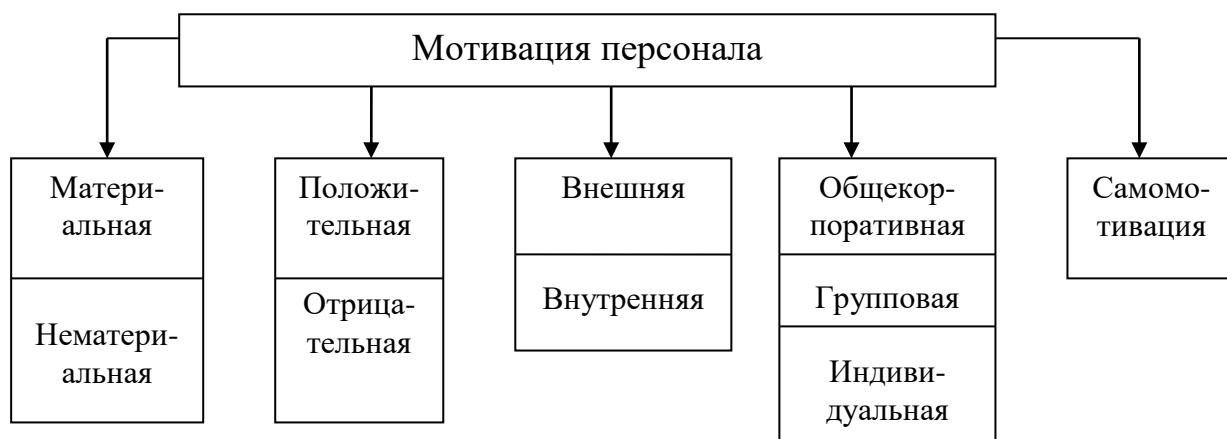
серьезной причины, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер [13, с. 37].

Итак, необходимо знать типичные трудности в разработке и реализации системы мотивации в российских компаниях, с тем чтобы не допускать их или вовремя устранять. Как известно, знание чужих ошибок защищает от совершения своих собственных.

К типичным трудностям в разработке и реализации системы мотивации персонала относятся:

- недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения ее эффективности;
- преобладание негативной мотивации в общей системе мотивирующих факторов или наличие только негативной мотивации персонала;
- отсутствие учета ожиданий сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации;
- отсутствие учета интересов сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий;
- неоправданно долгий временной перерыв между получением хорошего результата и поощрением;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- отсутствие поддержки мотивирующих факторов;
- отсутствие у персонала информации о тех или иных факторах мотивации, принятых в компании;
- нестабильность системы мотивации персонала [14, с. 192].

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.



**Рисунок 1. Методы мотивации персонала**

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Для человека свойственна естественная склонность устанавливать цели и стремиться к их достижению. Для трудовой деятельности постановка целей дает высокую отдачу только в том случае, если индивид понимает и принимает конкретную цель.

Мотивирующие цели. За последние десятилетия проведено множество исследований, которые позволили выделить ряд принципов, важных для успешного использования целей в деле повышения мотивации работников [22, с. 93].

1. Цель должна быть конкретной. Работники показывают лучшие результаты тогда, когда перед ними ставятся конкретные задачи, чем тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено конкретных целей. Ниже приведен пример конкретных и неконкретных целей (таблица 1).

**Примеры неконкретных и конкретных формулировок целей**

Неконкретные формулировки целей	Конкретные формулировки целей
Улучшить отчетность	Подать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца
Наладить систему коммуникаций	Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели
Уделять больше внимания клиентам	Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием
Работать более внимательно	Составить список ошибок, которые я часто делаю, и использовать его для проверки любой работы

При прочих равных условиях хорошее понимание задачи повышает вероятность того, что установленные стандарты будут достигнуты. Исследование, проведенное в Parkdale Mills, Inc., отлично продемонстрировало это положение. До внедрения программы постановки целей средний уровень посещаемости работников этой организации был 86%. В ходе программы работники согласились довести средний уровень посещаемости до 93%. Каждый день работников информировали о прогрессе в достижении этой цели. Через 4 недели они не только смогли достичь поставленной цели, но и добились того, что в течение 9 недель после начала эксперимента посещаемость удерживалась на уровне 94,3%.

Чем более конкретно определены цели, тем выше вероятность того, что работник поймет, что он должен делать. Когда задание является новым и/или

сложным, этот эффект может быть слабее, чем в случае со знакомым и/или относительно простым заданием.

2. Реалистичность целей. Цели, поставленные перед работником, будут мотивировать лишь тогда, когда работник верит в их достижимость. Постановка явно недостижимых задач будет иметь результатом не только срыв задания, что естественно. Результативность работника будет не выше, а даже ниже обычной.

3. Достаточный уровень сложности целей. Цели должны быть достаточно сложными и бросающими вызов возможностям работников. Постановка слишком простых целей также не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе. Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого [47, с. 110].

4. Привлечение работников к постановке целей. Сотрудник должен принять цель, то есть его должен привлекать конкретный результат, у него должно возникнуть желание напряженно работать для достижения этого результата. Такой подход способствует тому, что и подчиненный, и руководитель более ясно осознают свои роли, свою ответственность.

5. Должен быть четко определен срок исполнения. Работа по достижению намеченного должна уложиться в конкретные временные рамки. Работник должен знать, каким временем он располагает. Ограничение времени на исполнение той или иной работы выступает как одно из требований к формулировке целей.

6. Цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке. Достижение цели должно оцениваться либо количественными (время, деньги, количество единиц продукции), либо качественными (удовлетворенность клиентов, оценка экспертов) показателями. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено, должны по мере возможности отбрасываться.

7. Достижение целей должно быть под контролем того работника, перед которым они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от

усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб. Работа может быть построена таким образом, что ее результативность не будет зависеть от рвения работника (например, конвейерная организация труда), или от действий других людей (цепочка операций). В этих случаях говорить о мотивации отдельного работника будет не совсем правильно.

8. Цель должна быть достаточно привлекательной для работника. Трудно ожидать высокого энтузиазма со стороны сотрудника, если поставленная перед ним цель входит в противоречие с его интересами. Привлекательные для человека цели обладают значительным мотивационным потенциалом [20, с. 142].

Содержательные теории мотивации (теории потребностей)

Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей.

Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?» [23, с.83]. Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя удовлетворения и не наблюдалось, но

не возрастала ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

#### **Теория мотивации МакКлеланда**

В своей теории Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

#### **Процессуальные теории мотивации**

Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается [35,320].

#### **Теория ожидания**

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей.

#### **Теория справедливости**

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего

целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

1. «Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?» вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

### **Теория усиления**

Согласно теории В.Ф.Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Т.е. служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.



## 1.2. Мотивационные системы персонала

Все системы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Как известно, «не хлебом единым жив человек»! Другими словами, недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей [27, с. 58].

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства. С целью выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обратную связь со стороны персонала [14, с. 207].

**Таблица 2.**

### **Основные проявления персонала и результаты действия системы мотивации**

Результат	Стимулы
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка
	Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации
Эффективного руководство отделом продаж	Премия за выполнение отделом месячного, квартального, годового планов продаж
	Премия за соблюдение квоты
Мотивирование персонала, обеспечивающего процесс	Управление по целям
	Распределение между сотрудниками премии,

продаж (администраторы продажи и др.)	выделяемой на отдел, а основании расчета коэффициента трудового участия
Снижение текучести кадров, поощрение лояльности "старых" сотрудников	Премия за выслугу лет

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др. [12, с. 217].

#### Материальное стимулирование

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство воздействия на мотивацию работников.

Виды материального стимулирования:

- Мотивация при помощи заработной платы
- Доплаты
- Базовый оклад и надбавки;
- Переменная часть заработной платы (премии, бонусы);
- Участие в прибылях, доходах и в акционерном капитале.
- Грейдинг
- Комиссионные
- Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника
- Мотивация при помощи заработной платы

Несмотря на то, что заработная плата — доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить [33, с. 78].

▪ Доплаты.

Все доплаты можно условно разделить на две группы.

Первая группа – доплаты, носящие стимулирующий характер. Наиболее значимыми из них являются:

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- рабочим – за профессиональное мастерство;
- специалистам – за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации и т.п.

Вторая группа – доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы:

- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов;
- за многосменный режим работы и др.

▪ Базовый оклад и надбавки

Величина заработной платы определяется с учетом относительной значимости и ценности соответствующего рабочего места внутри организации и рыночного уровня оплаты труда данной категории работников. Традиционно уровень оплаты зависит от статуса работника и его места в организационной иерархии. Вилки оплаты (диапазон уровней оплаты труда в рамках одной должности) отражают такие характеристики, как сложность

работ, уровень образования и количество подчиненных, стаж работы в компании и др. Надбавки к базовому окладу могут выплачиваться сотрудникам, обладающим дополнительными компетенциями, важными с точки зрения работодателя, – знание иностранного языка, высокий профессионализм и др. [12, с 217].

- Премии и бонусы

Премии или бонусы — переменная часть компенсационных выплат сотрудникам. Принципы начисления премий могут различаться, но конечная цель – увязать личный вклад сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии. Бонусы для работников, особенно когда они связаны с индикаторами, отражающими успех в работе подразделения или организации в целом, обеспечивают справедливый способ распределения поощрений.

- Грейдинг

Еще одним инструментом для определения базовой ставки и определения места должности среди других должностей в компании является грейдинг. Ранее для каждой профессии разрабатывались временные нормативы операции и методики расчета размера оплаты труда. Однако этот подход является слишком трудоемким и громоздким. Грейдинг – это аналитические способы, определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанные на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ.

- Комиссионные

Это, пожалуй, самая простая схема, состоящая в том, что работник получает определенный процент от суммы заключенной сделки или от выручки за проданный товар или оказанные услуги. Таким образом работник стимулируется к достижению более высоких результатов в работе. Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом, а могут полностью составлять заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» схемой оплаты по результату, пик популярности этой схемы, пришедшийся в нашей стране на конец 90-х, прошел [41, с. 128].

- Участие в прибыли

Участие в прибылях – это система, при которой между работникам компании распределяется доля от чистой прибыли, полученной за определенный период работы. Это распределение может быть незамедлительным или отсроченным, может включать всех сотрудников или определенную их категорию.

Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника

Индивидуальные разовые премии/бонусы за особые достижения («спот-премии») обычно не связаны с уровнем базовой оплаты, на них также не влияют переработки. Это могут быть специальные премии, выплачиваемые «звездам» компании или сотрудникам, владеющим навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Это могут быть также премии за реализацию специальных проектов или за исключительно высокие результаты работы.

Опыт многих организаций показывает, что деньги обладают значительным потенциалом в повышении мотивации работников. Конечно, возможности денег не безграничны, но при правильном использовании финансовых стимулов, увязанном со стратегией организации и задачами, стоящими перед руководством, они позволяют решать широкий круг задач. Это и привлечение новых сотрудников, и удержание персонала, и справедливая оценка профессиональных достижений, и стимулирование работников к труду с высокой отдачей, и многие другие задачи [43, с. 59].

- Нематериальное стимулирование

Используемые в организации различные формы материального стимулирования подкрепляются различными неденежными формами поощрений. Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Человек имеет

значительное число не связанных с деньгами потребностей, которые оказывают существенное влияние на его работу.

- Льготы и социальный пакет

Существенным дополнением к действующей в компании системе материального стимулирования может стать хорошо продуманная система льгот. При этом льготы часто не направлены на стимулирование производственных показателей. Важная задача, которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, - это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлечение новых работников.

- Пенсионное страхование

Сегодня для компаний, стремящихся к лидерству на рынке, все более актуальной становится разработка программ, способствующих привлечению и удержанию талантливых сотрудников [26, с. 147].

Одной из таких возможностей является пенсионное страхование. В настоящее время российские компании практикуют две схемы дополнительного пенсионного страхования: с установленными выплатами и с установленными взносами.

- Моральное стимулирование

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу.

- Возраст как фактор мотивации

Возьмем за основу анализа три возрастные группы кандидатов.

Первую группу кандидатов в возрасте от 16-17 до 22-23 лет составляют студенты, практиканты, стажеры в период профессионального обучения в средне-специальном или высшем учебном заведении, а также на рабочем месте.

Вторая группа кандидатов в возрасте от 23-24 до 35 лет - молодые специалисты после окончания учебных заведений, в начале профессиональной карьеры.

Третья группа кандидатов в возрасте от 36 до 60 лет — зрелые и опытные профессионалы.

Можно с уверенностью прогнозировать, что молодой кандидат, возраст которого находится в пределах от 16-17 до 22-23 лет, проявит интерес к усвоению новой информации и получению начального профессионального опыта. Ему будет интересно поработать по решению различных задач и, вероятно, даже в разных подразделениях компании, чтобы иметь возможности для поиска себя в профессии и профессионального самоопределения.

Молодой сотрудник будет мотивирован на работу и стабилизирован в компании, если возможно создать условия обучения его навыкам практической работы [11, с. 58].

При приеме кандидата данной возрастной группы его необходимо «прикрепить» к наставнику, который решит мотивационные задачи.

Молодой кандидат данной возрастной группы будет заинтересован в повышении квалификации и в дальнейшем профессиональном обучении. Он хорошо понимает, что чем больше он знает и умеет, тем более востребован на рынке труда и тем больше стоит.

- Пол как фактор мотивации

Считается, что в профессиональной сфере половой фактор не имеет ведущего значения, и тем не менее с некоторой вероятностью можно прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании.

- Образование как фактор мотивации

Выше мы было сказано, что если на работу в компанию приходит молодой специалист в возрасте до 35 лет, его потребность в постдипломном образовании будет высока.

Кроме того, если в резюме мы увидим, что сотрудник регулярно получал дополнительное образование на профессиональных семинарах и бизнес-тренингах, то скорее всего это человек с индивидуальной потребностью в обучении и повышении своего профессионального уровня. Таких сотрудников становится все больше и больше. Россия приближается к мировым стандартам постдипломного обучения, при которых в США до 90% персонала проходят регулярные семинары и тренинги, а в Европе — до 60-70 % работающего персонала [37, с. 91].



### 1.3. Диагностика стимулирующей среды компании

Сама по себе система мотивации, разработанная в компании, еще не мотивирует персонал. Она будет реально стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам.

Мужчины - критиковать политику руководства компании, политику страны или футбольную команду, которая проиграла в турнире. Все они начнут увиливать от своевременного выполнения задач, избегать встреч с руководителем в коридоре или на лестнице, вяло оправдываться при опозданиях и нарушениях дисциплины. К концу рабочего дня они будут нетерпеливо поглядывать на часы и быстро убегать домой, как только закончилось рабочее время [39, с.512].

Мотивационная среда компании — это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него [9, с. 54].

Мотивационная среда отсутствует в компании, если у персонала существуют следующие проблемы:

1) Сотрудники не имеют четких представлений о том, каких результатов ожидает от них руководство подразделения (компании).

2) Некоторые сотрудники не уверены в том, что их работа будет оценена объективно, на основе общих критериев, при помощи которых оценивается работа их коллег.

3) У персонала отсутствует уверенность в справедливости оценки работы.

4) В компании отсутствует, закрыта или недостаточна информация о том, какие поощрения и за какие результаты даются в компании.

5) Формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или вообще непривлекательны для сотрудников.

Вознаграждения за высокие результаты поддерживают мотивационную среду в компании (подразделении), если они значимы, внутренне интересны для сотрудника. Должна существовать прямая связь вознаграждения сотрудника с его потребностями. Данное условие выполняется в том случае, если известен мотивационный профиль каждого работника, к которому обращена система мотивации [43, с. 218].

В противном случае незначимые или мало значимые для работников вознаграждения могут выступить для них демотиваторами. Награждая работника за высокие результаты, не следует действовать «вслепую»: необходимо выяснить его интересы и потребности. Именно так осуществляется поддержка мотивационной среды.

Желаемые для компании результаты должны быть не только высокими и значимыми для работников, но и измеримыми, а оценка деятельности сотрудников — объективной, однозначной и соответствовать результатам работы.

Однако если в подразделении (компании) результаты труда или участие в общекомандной работе оцениваются необъективно и есть сотрудники-фавориты, выделяемые руководством, работа которых оценивается по-особому, мотивационная среда будет разрушаться вследствие нарушения принципа справедливости.

Кроме того, начиная выполнять задание, сотрудники должны быть уверены, что их работа будет оценена объективно и однозначно [38, с. 34].

Уверенность в объективной оценке и вознаграждениях за старательность возникает и укрепляется у людей в тех случаях, когда им

понятны критерии оценки их работы, а также если они неоднократно наблюдали, что в компании принято объективно оценивать результаты деятельности всех сотрудников.

Получение вознаграждений должно быть своевременным, иначе их смысл и значение утрачиваются.

Оценивая мотивационную среду подразделения (компании), необходимо знать, как люди сами оценивают степень достижимости результатов, которые планирует получить от них руководство. При этом важно, чтобы не только руководитель, но и сам работник был уверен в том, что выполнение поставленной перед ним задачи не связано с чрезмерной перегрузкой и он действительно сможет с ней справиться.

Информированность персонала. Наличие мотивационной среды в подразделении (компании), конечно, зависит от информированности сотрудников. Если они знают, каких результатов ожидает от них руководство, за какие показатели и при помощи каких мотиваторов несмотря на свою низкую квалификацию они будут вознаграждены, то можно говорить о наличии мотивационной среды. Важно также, чтобы результаты работы каждого сотрудника были хорошо известны в подразделении (компании).

Отношение коллег. В развитой мотивационной среде социальный и профессиональный статус сотрудника повышается и зависимости от роста его успешности. К успешному сотруднику, как правило, коллеги хорошо относятся, он имеет влияние, у него спрашивают совета.

Атмосфера. Развитая мотивационная среда имеет прямое влияние на атмосферу в подразделении (компании). Если сотрудники уверены в получении справедливых и своевременных вознаграждений, они, как правило, работают с хорошим настроением и позитивно относятся друг к другу [46, с. 37].

Как следует из современных взглядов на психологический механизм мотивации поведения, побуждающая сила зависит не только от того какие вознаграждения руководители обещают работникам, но и от других факторов.

Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, называют мотивационной средой.

С точки зрения мотивации очень важно, чтобы требования к результатам существовали не только в голове руководителя, а были представлены в качестве официальной и доступной информации. Поощряемым результатом может быть также не достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться [49, с. 314].

Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является содержание работы. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто не интересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная [51, с. 102].

Общая оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что “ему виднее”) оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель.

Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует

мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия [54, с. 73].

Таким образом, можно выделить комплекс условий, необходимых для создания позитивной мотивации у сотрудников:

- ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю;

- должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;

- эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;

- необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;

- система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;

- результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим.

- получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;

- задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;

- выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;

- нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания.

Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации. Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум

положительных эмоций посредством удовлетворения всего набора своих потребностей, превратив работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации собственных потребностей. Задача руководителя в этом случае состоит в том, чтобы оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия и скорректировать ее в нужном направлении [54, с. 73].

Для оценки мотивационной среды можно воспользоваться специальным опросником. Используя опросник, можно выделить наиболее существенные причины того, что работники не мотивированы достигать максимально возможных для них результатов. Чем ближе полученные оценки к левому краю, тем более существенны недостатки мотивационной среды.

Основываясь на проведенном анализе, можно определить основные направления совершенствования мотивационной среды, требующие особого внимания руководителя предприятия.

## **Выводы по первой главе.**

Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.



## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И ЕГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ В АЗС №3 Г. ЧЕЛЯБИНСК**

### **2.1. Анализ внутренней среды компании**

ПАО «ЛУКОЙЛ» является одной из лидирующих мировых вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний. Основными видами деятельности Компании являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции.

Ежедневно наши продукты, энергию и тепло покупают миллионы потребителей более чем в 30 странах мира, улучшая свою жизнь.

Ежедневно более 150 000 человек объединяют свои усилия и талант, чтобы сделать продукты «ЛУКОЙЛ» еще более качественными.

ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт является одним из крупнейших операторов рынка нефтепродуктов в Башкортостане и Татарстане, на территории Оренбургской, Тюменской и Челябинской областей, а также в Ханты-Мансийском автономном округе. Общество представлено на территории Самарской и Курганской областей, функционирует сеть АЗС франчайзинга на территории Ульяновской Области

Главным преимуществом компании является высокое качество нефтепродуктов - на всех АЗС «ЛУКОЙЛ» применяется метод двойного внешнего и внутреннего Контроля характеристик топлива. Качество наших продуктов подтверждено самыми притязательными экспертами - нашими клиентами. Ведь уже четыре года мы сохраняем лидерство в рейтинге «Марка доверия» (категория «Бензозаправка») от международного издательского дома «Ридерз Дайджест».

Главным принципом нашей работы является сохранение нетронутой окружающей экосферы. Мы осознаем свою ответственность перед обществом и уделяем большое внимание вопросам рационального использования природных ресурсов и экологической безопасности производства. Мы не

останавливаемся на достигнутом и продолжаем развиваться, регулярно разрабатывая методы улучшения качества нашего топлива, и повышая уровень сервиса.

База исследования располагается по адресу Гагарина 8-я линия проспект, 21а, город Златоуст, Челябинская область, Россия

Исполнительным органом общества является управляющий. Он решает вопросы по разработке, реализации и достижению поставленных перед организацией и ее руководящим составом целей, политики компании, а также по организации и руководству текущей деятельности фирмы, распоряжению имуществом, найму и увольнению персонала.

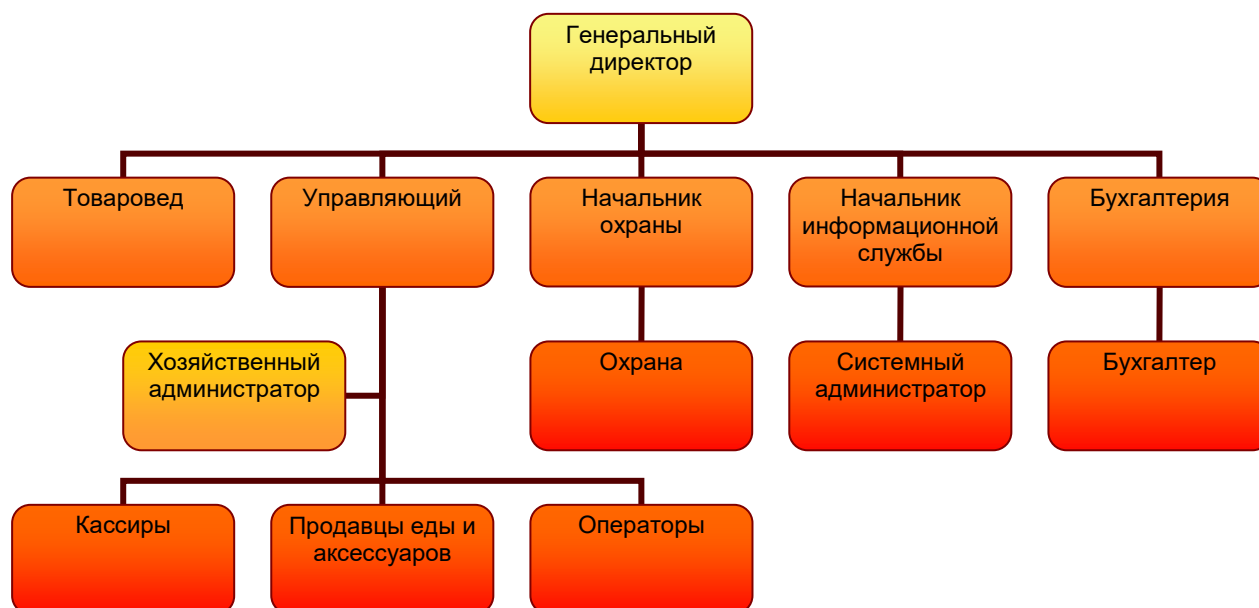
Организационная структура АЗС №3 г. Челябинск представлена на рисунке 2.

АЗС №3 г. Челябинск получает ГСМ от поставщиков по договорам купли-продажи, договорам комиссии, договорам поставки долгосрочного действия, по отдельным заявкам. За приемку и закуп ГСМ в АЗС №3 г. Челябинск отвечают товаровед и оператор топливной аппаратуры. Обязанности работников по приемке ГСМ и условия ответственности за них закрепляются в приказах руководителя, трудовых контрактах, договорах о материальной ответственности, должностных инструкциях.

АЗС №3 г. Челябинск является плательщиком единого налога на вмененный доход. Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности устанавливается гл. 26.3 НК РФ и вводится в действие законами субъектов Российской Федерации, применяется наряду с общей системой налогообложения, предусмотренной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах. 2 Экономическая сущность налога заключается в том, что он заменяет основную массу налогов традиционной налоговой системы, увязанных с результатами его хозяйственной деятельности.

Уплата организациями единого налога предусматривает замену уплаты налога на прибыль организаций (в отношении прибыли, полученной от

предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом), налога на имущество организаций (в отношении имущества, используемого для ведения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом) и единого социального налога (в отношении выплат, производимых физическим лицам в связи с ведением предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом).



**Рисунок 2. Организационная структура АЗС №3 г. Челябинск**

АЗС №3 г. Челябинск, признаются налогоплательщиками НДС. Автоматизация всей работы (учета) АЗС №3 г. Челябинск ведется с использованием программы 1-С «Бухгалтерия» 8 версия, 1-С «Торговля и склад».

Рассмотрим структуру предприятия АЗС №3 г. Челябинск по половому признаку в таблице 7.

**Таблицы 7.**

**Структура персонала АЗС №3 г. Челябинск по половому признаку**

По половому признаку	Период		
	2014 г	2015 г	2016 г

	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Мужчины	8	32,00%	7	31,81%	9	33,33%
Женщины	17	68,00%	15	68,19%	18	66,67%
Всего:	25	100,00%	22	100,00%	27	100,00%

В структуре персонала организации АЗС №3 г. Челябинск по половому признаку преобладают женщины, их на 9 человек больше, чем мужчин в 2014 году, в 2015 году женщин больше на 8 человек, а в 2016 году – на 9 человек. В основном к «женским» должностям в организации АЗС №3 г. Челябинск относятся кассиры, администраторы.

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 8).

**Таблица 8**

**Структура организации АЗС №3 г. Челябинск по возрасту**

Возраст	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	5	20,00%	3	13,65%	7	25,90%
20-30	8	32,00%	7	31,85%	8	29,60%
30-40	7	28,00%	7	31,85%	6	22,30%
40-50	4	16,00%	4	18,10%	5	18,50%
старше 50	1	4,00%	1	4,55%	1	3,70%
Итого	25	100%	22	100%	27	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в АЗС №3 г. Челябинск, причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности кассиров, операторов и продавцов.

В следующей таблице работники организации АЗС №3 г. Челябинск сгруппированы по уровню образования.

**Таблица 9.**

### Структура организации АЗС №3 г. Челябинск по образованию

Образование	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Среднее	4	16%	3	13%	5	19%
Среднеспец.	11	44%	9	42%	10	37%
Незаконченное В/о	5	20%	3	13%	6	22%
В/о	5	20%	7	32%	6	22%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данных таблицы 9 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2014 – 11 человек, в 2015 – 9 человек, а в 2016 – 10 человек, однако лица с высшим образованием не далеко от них и составляют в 2014 – 5 человек, в 2015 – 7 человек, а в 2016 – 6 человек, лица с незаконченным высшим образованием в 2014 – 5 человек, в 2015 – 3 человек, а в 2016 – 6 человек, и средним образованием в 2014 – 4 человек, в 2015 – 3 человек, а в 2016 – 5 человек.

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с высшим образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности кладовщика, кассира, и охранника. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 10.

**Таблица 10.**

### Структура организации АЗС №3 г. Челябинск по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%

До 1 года	8	32%	3	13,63%	8	29,63%
1-3.	9	36%	12	54,55%	10	37,04%
Больше 3 лет	8	32%	7	31,82%	9	33,33%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из таблицы 10. мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2014 году – 36%, в 2015 году – 54,55%, а в 2016 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2014 году– 32%, в 2015 – 31,82%, а в 2016 – 33,33%.

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия АЗС №3 г. Челябинск в таблице 11.

**Таблица 11.**

**Квалификационная структура персонала предприятия АЗС №3 г.  
Челябинск**

Должности	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители	1	4%	1	4%	1	4%
Специалисты (кассиры, бухгалтер)	5	20%	5	20%	5	20%
Служащие (товаровед, кладовщик, операторы колонок)	16	64%	14	68%	18	64%
Рабочие (грузчик дворник)	3	12%	2	8%	3	12%
Всего	25	100%	22	100%	27	100%

Из данной таблицы 11 можно сделать вывод, что служащего персонала за 3 года наибольшее количество, а именно в 2014 году - 16 человек, в 2015 году – 14 человек, а в 2016 году 18 человек. Специалистов, неизменное количество за 3 года, показатель не изменился и составляет 5 человек. Руководитель 1, это Иванов В.П. Главной задачей квалификационной структуры АЗС №3 г. Челябинск является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти

отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Составим график (рисунок 6)

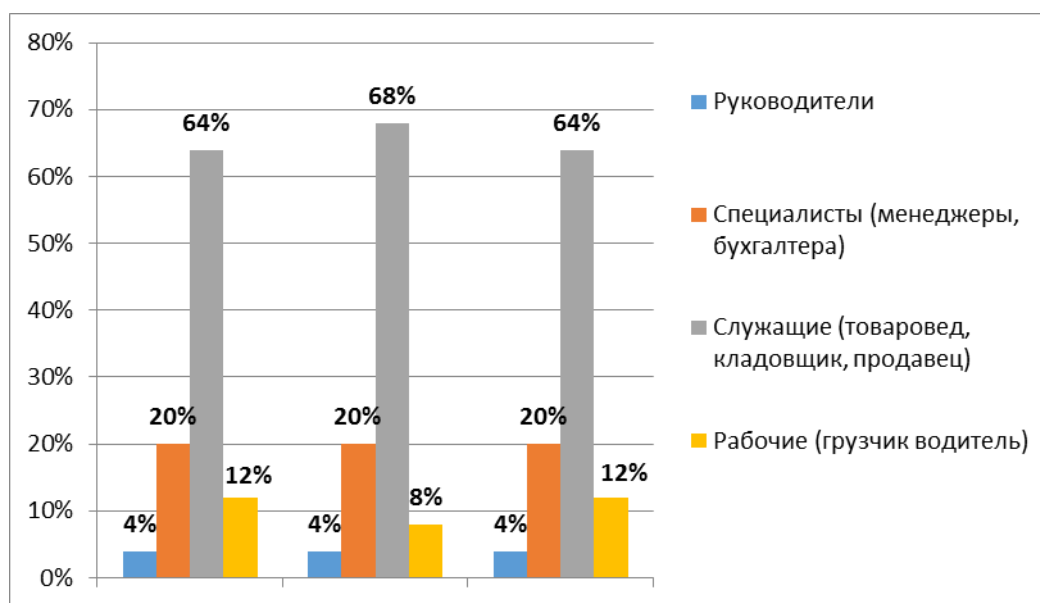


Рисунок 6. Квалификационная структура организации персонала

АЗС №3 г. Челябинск Основными направлениями политики АЗС №3 г. Челябинск в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

## 2.2. Анализ действующей системы стимулирования персонала

Мотивация персонала в исследуемом торговом предприятии имеет исключительно материальную составляющую, основой которой является заработная плата.

Организация заработной платы осуществляется на основании положения об оплате труда. Уровень оплаты труда отражается в штатном расписании, в котором каждому работнику установлен оклад. Оклад устанавливается и пересматривается в зависимости от прохождения ежегодной аттестаций персонала.

В АЗС №3 г. Челябинск применяется повременная система оплаты труда. А именно простая повременная по окладу согласно табеля (по дням) и повременно-премиальная система оплаты труда по окладу согласно табеля (по дням).

Одним из важнейших вопросов при анализе действующей системы заработной платы является учет рабочего времени, режим труда.

В АЗС №3 г. Челябинск основным графиком работы является скользящий график. В организации применяется график работы: продолжительность рабочей недели - 40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день, 2 выходных, выходные – не фиксированные скользящие.

Начисляемая в организации заработная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная – это установленные законом выплаты за неотработанное время. Это – оплата отпусков, входных пособий.

Так как при налогообложении применяется ЕНВД, следовательно, страховые взносы начисляется, то есть отдельно рассчитывается страховая и накопительная часть пенсии по каждому работнику, а также отчисления в Фонд социального страхования - от несчастного случая в размере 0,2%. Начисление заработной платы зависит от графика работы и товарооборота за



месяц. Работающим по сменному графику, заработная плата начисляется при помощи повременно-премиальной системы оплаты труда (% с суммы товарооборота). НДФЛ берется с начисленной работнику суммы в размере 13% за минусом стандартных налоговых вычетов. Ставка отчислений в Пенсионный Фонд РФ зависит от возраста работника. (Моложе 1966г.р. – 10%/4%; Старше 1966 г.р. -14% / 0%.).

Приведу пример расчета заработной платы по Иванова И.В.

Данный сотрудник работает по основному графику (40-часовая 5-ти дневная рабочая неделя).

Норма времени за месяц 21 день (смена). Отработано 21 день (смена). Ей установлен оклад = 18000руб.

Следовательно, сумма начисления не изменится и будет равна окладу (18000руб).

При начислении налога на доходы физических лиц (13%) данному работнику, необходимо учитывать налоговые вычеты. Ей 1200руб – на каждого ребенка, не достигшего 18-ти летнего возраста.

Следовательно, расчет будет выглядеть следующим образом.

$(18000 - 1200) * 13\% = 2184$  руб.

Сумма, подлежащая выплате работнику «на руки» будет равна 15816 руб.(18000 – 2184).

Отчисления на страховую часть трудовой пенсии определяются в зависимости от года рождения. Данный работник попадает в категорию «Старше 1966 г.р». Следовательно, отчисления на страховую часть трудовой пенсии составят 14%.(18000 \* 14% = 2520 руб.) На накопительную - 0%.

Отчисления в Фонд социального страхования «от несчастного случая» взимаются в размере 0,2%. (18000 \* 0,2% = 36 руб.).

Оплата неотработанного времени, а именно отпускных, больничных осуществляется в соответствии с Российским законодательством. В настоящее время простая повременная система оплаты труда считается не

совсем эффективной, так как она совсем не стимулирует и не мотивирует персонал к трудовой деятельности.

Рассмотрев действующую систему оплаты труда, пример расчета заработной платы в АЗС №3 г. Челябинск можно сделать вывод, что данная система оплаты труда мала эффективна. Ее основными недостатками является:

- она совсем не стимулирует и не мотивирует персонал к трудовой деятельности и повышений результативности своего труда. Следовательно, это влечет за собой увольнение работников.

- плохо разработана премиальная система, то есть отсутствие взаимосвязи между премиальными выплатами работникам и результатами работы.

- наблюдается отсутствие комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь материального стимулирования, повышения квалификации и развития карьеры.

- предоставление права руководителям структурных подразделений устанавливать надбавки к окладам и размеры премий по своему усмотрению без четко отработанной системы. Ведь одним из важнейших качеством системы оценки и оплаты труда является ее справедливость.

Вывод: Проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда АЗС №3 г. Челябинск можно сделать выводы: в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности но, данной организации необходимо совершенствовать организацию оплаты труда для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. И для этого у нее есть возможности и средства.

Анализ степени удовлетворенности сотрудников и выявление их основополагающих ценностей.

В условиях роста производства одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной мотивации, которая способна помочь решать

новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Однако, чем больше рост, как масштабов бизнеса, так и размеров организации, тем более ощущается невозможность управлять старыми привычными методами, используя только материальное стимулирование. Именно поэтому необходимо проанализировать степень удовлетворенности сотрудников и выявить их основополагающих ценностей и мотивы к труду.

Вопрос удовлетворенности работников своим трудом – один из важнейших в любой организации. «Теперь мы знаем, где находится источник продуктивности – настоящей и безграничной продуктивности. Он находится в людях увлеченных своим делом, раззадоренных, наделенных полномочиями и должным образом вознагражденных людей» (Джек Уэлч – лучший менеджер XX века) [50, с.48].

Для анализа степени удовлетворённости работников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

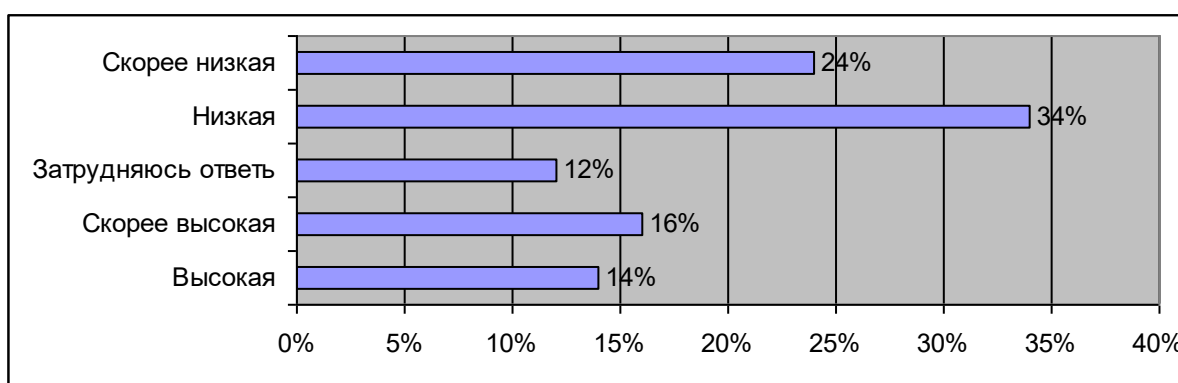
С этой целью было проведен опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в АЗС №3 г. Челябинск?
- Предпринимаются ли со стороны руководства организации действия по повышению мотивации сотрудников?
- Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей АЗС №3 г. Челябинск?
- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в АЗС №3 г. Челябинск?

Опрос был проведен в феврале 2016 г. (во время прохождения преддипломной практики). На вопросы отвечали руководители АЗС №3 г. Челябинск - управляющий, старший кассир, кассиры, работники торгового зала, работники хозяйственных служб и заправщики.

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством АЗС №3 г. Челябинск, я интересовалась, как они сами оценивают организацию системы мотивации сотрудников на предприятии в целом (рисунок 7).



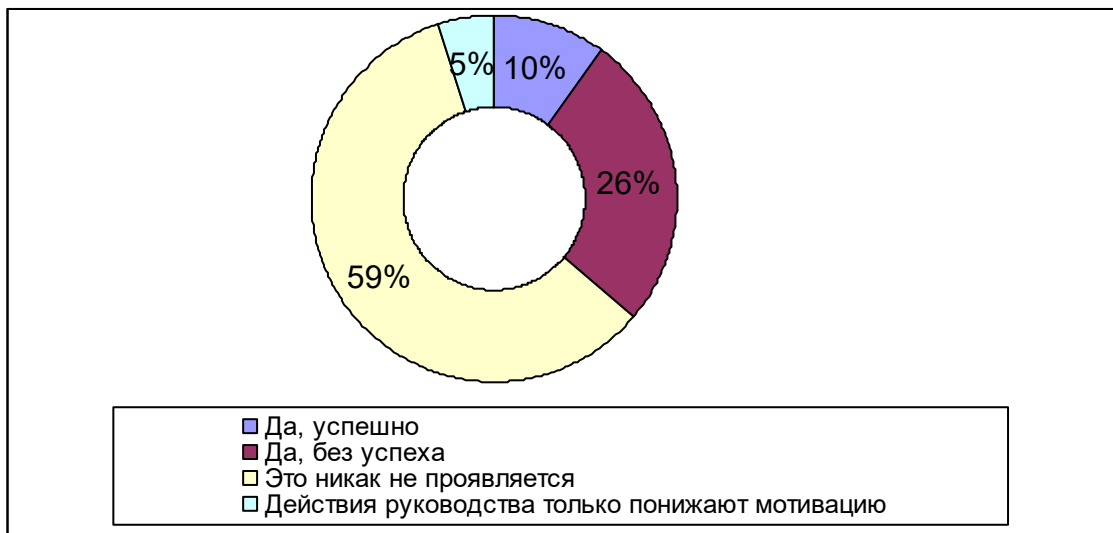
**Рисунок 7. Результаты опроса руководителей АЗС №3 г. Челябинск по вопросу: «Как вы оцениваете мотивацию сотрудников в целом?»**

Результаты получились следующие: (16+14) - 30 % опрошенных руководителей подразделений ответили, что мотивация высокая, (24+34) - 58% опрошенных оценили уровень мотивации в организации как низкий, 12 % затруднились с ответом (рисунок 7).

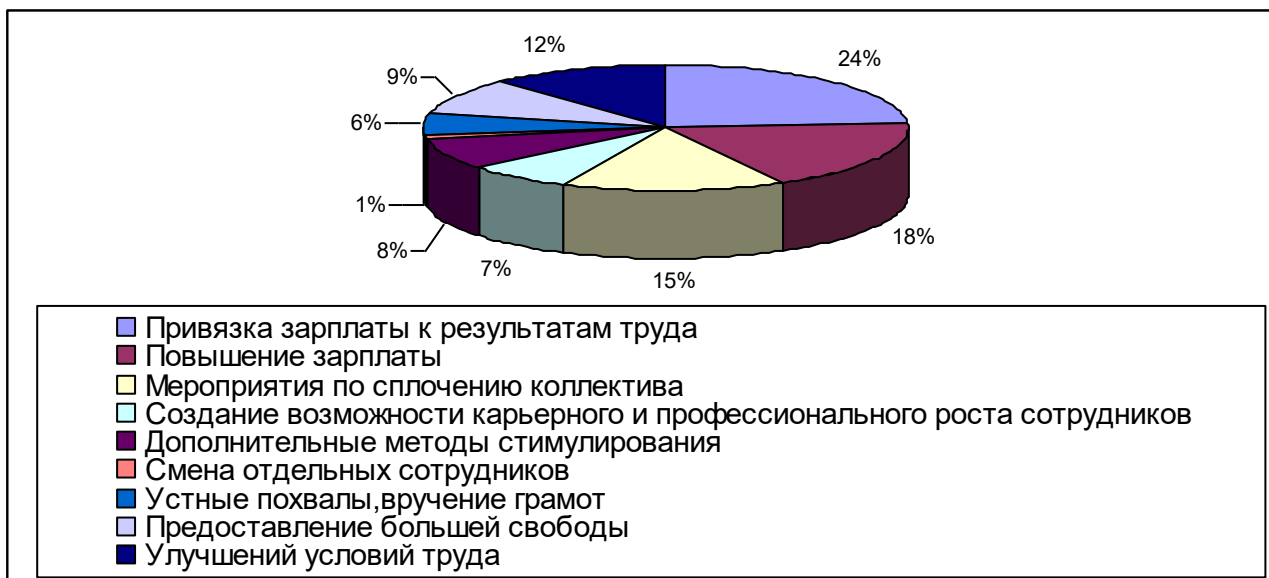
В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? (рисунок 8.)

59% опрошенных сотрудников ответили, что результаты предпринятых действий никак не проявляются, и только 10% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5% — что их действия только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования в АЗС №3 г. Челябинск руководителями подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам труда - 24%, ее повышение – 18%, мероприятия по сплочению коллектива– 15% и улучшению условий труда – 12% (рисунок 8).

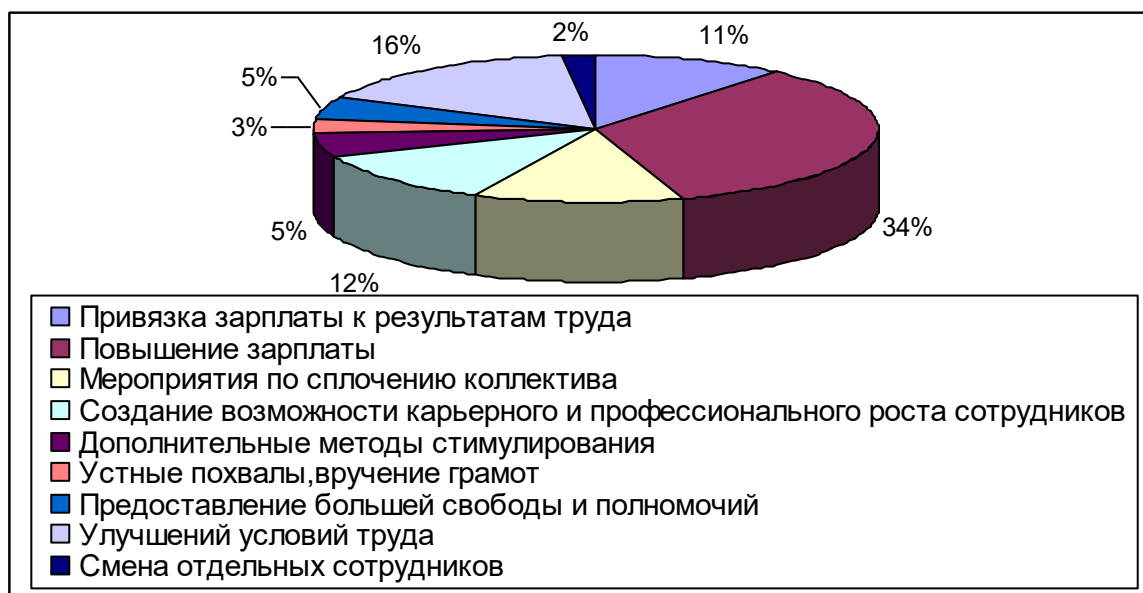


**Рисунок 8. Результаты опроса работников АЗС №3 г. Челябинск по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие – либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»**



**Рисунок 9. Результаты опроса руководителей подразделений АЗС №3 г. Челябинск по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей АЗС №3 г. Челябинск**

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в АЗС №3 г. Челябинск (количество опрошиваемых составило 12 – рабочих и 5 – служащих). Результаты этого опроса представлены на рисунок 10.



**Рисунок 10. Результаты опроса сотрудников АЗС №3 г. Челябинск по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в АЗС №3 г. Челябинск?»**

На первом месте - 34% повышение величины заработной платы. На втором месте 15% — создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет 17% улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива - 12%.

Сравним результаты опроса руководителей подразделений и сотрудников АЗС №3 г. Челябинск (таблица 11).

Важным, на наш взгляд, является о, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются самими сотрудниками наиболее действенными.

**Таблица 11.**

**Наиболее действенные методы повышения мотивации по оценке  
руководителей и сотрудников АЗС №3 г. Челябинск**

№	Методы повышения мотивации	Оценка руководителей, %	Оценка сотрудников, %
1	Привязка зарплаты к результатам труда	24	10
2	Повышение зарплаты	18	34
3	Мероприятия по сплочению коллектива	15	12
4	Дополнительные методы стимулирования	8	5
5	Создание возможности карьерного и профессионального роста	18	5
6	Улучшение условий труда	7	15
7	Предоставление большей свободы и полномочий	9	11
8	Устные похвалы, вручение грамот	1	2
9	Смена отдельных сотрудников	1	11

Из таблицы 11 видно, что только по 3 методам повышения мотивации мнения руководителей и сотрудников практически совпадают. Это - мероприятия по сплочению коллектива, предоставление большей свободы и полномочий, другое. По остальным шести методам мнения руководителей и сотрудников не совпадают.

Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что в организации не проводился анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов.

Значительно мнения сотрудников и их руководителей разошлись по вопросу повышения заработной платы. Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

### **2.3. Разработка ориентиров и рекомендаций по совершенствованию организации материального стимулирования на АЗС №3 г. Челябинск**

Социологическое исследование по вопросу удовлетворенности организацией оплаты труда, а именно по вопросам удовлетворенности трудом, вознаграждением и трудовыми отношениями в АЗС №3 г. Челябинск

Цель исследования: выявление необходимости совершенствования действующей системы мотивации персонала.

Задачи исследования:

1. Выявление мнения персонала организации по вопросу удовлетворенности оплатой труда.
2. Исследование отношения к труду и удовлетворенности трудом.
3. Изучение взаимоотношений руководителя и подчиненного.
4. Определение социально-психологического климата в коллективе.
5. Определение личной направленности сотрудников.

Метод исследования: анкетирование.

Анкетирование представляет собой перечень вопросов, которые дают изучаемым лицам для письменного ответа. Достоинство этого метода в том, что он позволяет сравнительно легко и быстро получить массовый материал. Вопросы должны быть четкими, ясными, понятными, не должны внушать тот или иной ответ.

Разработав необходимую для проведения социологического опроса анкету, было опрошено 20 человек. Все они являются сотрудниками АЗС №3 г. Челябинск

Проведя анкетирование, необходимо обобщить полученную информацию для этого сведем результаты анкетирования, представленные в предложении 2.

В целом опрос показал, что система оплаты труда в АЗС №3 г. Челябинск находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим



есть все основания перейти на систему оплаты труда, которая свяжет результаты труда с конечным размером заработной платы, и создать более эффективную систему мотивации труда, тем более что большинство работников психологически к этому готовы.

При разработке новой системы оплаты на предприятии необходимо решить две задачи. Во-первых, система оплаты должна направить усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: реализацию нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами. Во-вторых, система оплаты должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволять ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности, а также улучшить свое материальное положение. Все сказанное создает базу для деления системы оплаты на основную, т.е. тарифную (окладную) часть заработной платы, и дополнительную (поощрительную) или премиальную.

Под основной заработной платой понимают ту часть заработка работника, которая соответствует оплате по окладу (тарифным ставкам) за конкретный рабочий период - неделю, месяц, квартал, полугодие, год. В ряде случаев основной называют относительно постоянную часть заработной платы. Для сдельщиков это оплата по расценкам за фактически проданную продукцию, для повременщиков - за фактически отработанное время по тарифным ставкам (часовым, дневным или месячным) или окладам.

Поощрительная оплата в узком смысле этого слова - это часть общей системы оплаты, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и (или) превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой труда. В таком понимании поощрительная оплата - это всегда дополнительная оплата.

Деление заработной платы на основную и дополнительную (поощрительную) части с неизбежностью ставит вопрос об их соотношении.

Основная заработная плата, чтобы оправдать свое название, должна составлять, по крайней мере, более 50%, а поощрительная - соответственно менее 50%.

Для того чтобы персонал торговых подразделений работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Каждая организация независимо от сферы деятельности и отраслевой принадлежности обладает уникальной инфраструктурой. Тем не менее, работников торговых подразделений можно объединить в зависимости от особенностей их работы и системы вознаграждения в три группы.

К первой группе относятся следующие категории работников: директор; коммерческий директор; заместители директора; менеджеры по оптовой торговле; начальник отдела маркетинга и рекламы; менеджеры по рекламе; начальник отдела розничных продаж; менеджеры по розничной торговле, главный бухгалтер, бухгалтера всех категорий, юрист, управляющие и т.д. То есть - это персонал управления и специалисты.

Оплата труда в этой группе складывается из двух частей - условно-постоянной (окладной) и переменной, определяемой по установленному нормативу от всей суммы выручки от реализации продукции, полученной предприятием в целом, или от выручки от оптовой реализации продукции за отчетный месяц.

Индивидуальный фонд оплаты труда работников первой группы рассчитывается по формуле:

$$ФОТ1 = ДО + (В * НО) * (К1 * К2 + Кн) * М$$

где, ДО - сумма должностного оклада работника, входящего в первую группу;

В - сумма выручки за реализованную продукцию, полученная предприятием в отчетном месяце;

Но - норматив образования переменной части фонда оплаты труда работника, входящего в первую группу, варьируется в интервале  $0,01\% \leq \text{Но} \leq 0,05\%$

$K1 \times K2 \times +Kп$  - коэффициенты уменьшения переменной части фонда оплаты труда за невыполнение установленных показателей оценки работы;

М - коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда за неординарные достижения в работе.

Условно-постоянная часть фонда оплаты труда или должностной оклад (ДО) работника устанавливается в соответствии с действующим на предприятии штатным расписанием или заключенным трудовым контрактом и утверждается руководителем предприятия. Следовательно, есть необходимость пересмотреть должностные оклады данной категории работников. (Таблица 12.)

**Таблица 12.**

**Должностные оклады и нормативы образования переменной части заработной платы управленческого персонала.**

№ п/п	Должность, разряд, категория	Оклад, руб.	Норматив образования переменной части фонда оплаты труда, %
1	2	3	4
1	Управляющий АЗС	28000	0,05
2	Старший кассир	18000	0,04
3	Кассир	16500	0,02
4	Оператор АЗС	10000	0,02
5	Хоз. работник	9000	0,01
6	Дворник	8500	0,03

Нормативы образования переменной части фонда оплаты труда являются составной частью индивидуального фонда оплаты труда работника,

входящего в первую группу, и рассчитываются для каждой должности отдельно на основе следующих показателей:

- планируемого уровня оплаты труда каждого работника, входящего в первую группу;
- финансовых результатов деятельности предприятия на момент расчета нормативов;
- планируемых экономических показателей работы предприятия на ближайшие отчетные периоды.

Приведенные показатели также должны быть согласованы и утверждены руководителем предприятия.

К примеру, переменная часть может быть увеличена (снижена) за определенные достижения в работе, для данной группы это может быть:

- совершенствование структуры управления;
- улучшение оперативного управления торгово-технологическими процессами;
- внедрение и развитие информационных систем для закупки товаров;
- развитие услуг оказываемых покупателям;
- совершенствование организации транспортного, складского хозяйства;
- расширение зон обслуживания покупателей;
- внедрение передовых методов и приемов труда;
- расширение сферы нормирования труда;
- внедрение гибких форм организации труда;
- совершенствование системы экономического стимулирования работников и т.д.

В то же время переменная часть фонда оплаты труда может быть уменьшена за нарушения, допущенные в работе и повлекшие за собой невыполнение установленных показателей оценки деятельности торгового

подразделения. В зависимости от характера нарушения и тяжести его последствий каждому такому нарушению соответствует коэффициент снижения ( $K_1, K_2$ ), значения которого утверждаются руководством предприятия и варьируют в интервале  $0 < K_1(K_2) < 1$ . При отсутствии недостатков в работе коэффициенты снижения принимаются равными единице. Установление данного коэффициента устанавливается по результатам выполнения запланированного объема работ за определенный промежуток времени. Проставляется ежедневно или еженедельно в специальном графике.

Если в ходе выполнения профессиональных или должностных обязанностей работник проявил себя в отчетном периоде с наилучшей стороны, в этом случае может быть применен коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда за неординарные достижения в работе ( $M$ ). Значения данного коэффициента должны быть больше единицы и утверждаются руководством предприятия. Значение варьируется в интервале  $1 \leq M \leq 2$ .

Пример расчета ФОТ кассира АЗС:

Оператору АЗС АЗС №3 г. Челябинск установлен должностной оклад в размере 15000 рублей. Показатель товарооборота за месяц составил 12020000 рублей. В течение месяца работнику еженедельно проставлялись коэффициенты снижения переменной части оплаты труда. (Таблица 13)

**Таблица 13.**

**Таблица учета коэффициентов снижения переменной части оплаты труда**

Коэффициент	Выполняемые действия	Текущие показатели
$K_1$	Своевременная сдача отчетности главному бухгалтеру	(0,9;1;1;0,6)

К2	Качественная проверка отчетности материально ответственных лиц	(1; 1; 0,8; 1)
Кп	Показатели перевыполнения плана за текущий месяц.	0,2

К1  $((0,9 + 1+1+0,6)/4)$  среднее значение данного коэффициента 0,8; К2  $((1+ 1+0,8+1)/4)$  среднее значение данного коэффициента 0,9.

В текущем месяце данный бухгалтер внес предложения по сокращению времени составления журнала по счету 41<sup>3</sup>, путем компьютерной обработки. За это достижение в работе к нему был применен коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (М) = 1,1

Следовательно, ФОТ данного работника будет следующим:

ФОТ бух. = 15000 + (12020000 \* 0,01%) \* (0,8\*0,9+0,2) \* 1,1 = 15000 + (1202\*0,9 \* 1,1) = 15000 + 11189,90 = 26189,90 рублей.

Вторую группу представляют работники отдела закупок и реализации товаров: работники торгового зала, Операторы АЗС

Оплата в данной группе производится по должностному окладу, скорректированному в соответствии с установленными коэффициентами, по результатам деятельности за отчетный период.

Индивидуальный фонд оплаты труда работников второй группы рассчитывают по формуле:

$$ФОТ2 = ДО + (ДО * П) * (К1 * К2 + Кп) * М$$

где ДО - сумма должностного оклада работника, входящего во вторую группу;

П - норматив премирования;

К1 x К2 x +Кп - коэффициенты уменьшения переменной части фонда оплаты труда за невыполнение установленных показателей оценки работы;

М - коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда за неординарные достижения в работе.

В зависимости от занимаемой должности норматив премирования может варьировать в интервале от 0,2 до 0,4 от суммы должностного оклада работника, входящего во вторую группу. Применим при выполнении плана товарооборота на 100%. Если план не выполнен норматив премирования принимается равным нижнему значению или не применяется. (Таблица 14.)

**Таблица 14.**

**Должностные оклады и нормативы образования переменной части заработной платы персонала, относящегося ко второй группе**

№ п/п	Должность, разряд, категория	Оклад, руб.	П, %
1	Кассиры	5000	0,4
2	Продавцы продовольственного отдела	5500	0,4
3	Оператор АЗС	4500	0,3
4	Охранник	4000	0,3

Пример расчета Продавцу:

Продавцу АЗС №3 г. Челябинск установлен должностной оклад в размере 15500 рублей. Отработано 16 смен. Норматив премирования равен 0,4 (план товарооборота перевыполнен на 20%.) В течение месяца работнику еженедельно проставлялись коэффициенты снижения переменной части оплаты труда (Таблица 3.4.).

$K1 ((1 + 1+1+0,6)/4)$  среднее значение данного коэффициента 0,9;  $K2 ((1+1+0,9+1)/4)$  среднее значение данного коэффициента 0,9.

В текущем месяце коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (М) = 1

**Таблица 15.**

**Таблица учета коэффициентов снижения переменной части оплаты труда**

Коэффициент	Выполняемые действия	Текущие показатели

K1	Участие в оформлении витрины	(1;1;1;0,6)
K2	Качественное обслуживание	(1; 1; 0,9; 1)
Kn	Показатели перевыполнения плана за текущий месяц.	0,2

Следовательно, ФОТ данного работника будет следующим:

ФОТ клад.. = 15500 + (15500\*0,4%) \* (0,9\*0,9+0,2) \* 1,0 = 15500 + (6200 \* 1,0) \* 1,0 = 15500 + 6200 = 21700 рублей.

Третья группа представлена хозяйственным персоналом. Расчет индивидуального фонда оплаты труда для работников этой группы производится следующим образом:

$$ФОТЗ = T * C + (Vmm * Ho) * (K1 * K2 + Kn) * M$$

где T - величина дневной ставки работника, входящего в третью группу;

C - количество отработанных рабочих смен;

Vтт - сумма выручки за реализованную продукцию.

Но - норматив образования переменной части фонда оплаты труда работника, входящего в третью группу, варьируется от 0,5 до 2 %, за выполнение плана товарооборота на 100%.

K1 x K2 x +Kn - коэффициенты уменьшения переменной части фонда оплаты труда за невыполнение установленных показателей оценки работы;

M - коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда продавца за неординарные достижения в работе.

Тарифная ставка продавца (Т) устанавливается с учетом финансового положения предприятия и может варьировать в зависимости от квалификации работника. (Таблица 16.)

**Таблица 16.**

**Тарифные ставки хоз. работников в зависимости от квалификации**

Категория	Образование	Уровень	Тарифная
-----------	-------------	---------	----------



		образования	ставка сменная (руб./ смен.)
Дворник	-	Среднее	250
Слесарь	Техническое	Средне- специальное	400
Слесарь по топливному оборудованию	Техническое	Высшее, Средне- специальное	650

Рабочие смены (С), фактически отработанные продавцом, определяются по таблице учета рабочего времени.

Пример расчета ФОТ Слесарю по топливному оборудованию.

Слесарю по топливному оборудованию АЗС №3 г. Челябинск установлена дневная (сменная) тарифная ставка в размере 650 рублей/смену. Отработано 16 смен.

Показатель товарооборота (сумма выручки) за отчетный месяц 250000 рублей норматив образования переменной части фонда оплаты труда кассирам АЗС АЗС №3 г. Челябинск установлен в размере 1% от показателя товарооборота. В течение месяца работнику еженедельно проставлялись коэффициенты снижения переменной части оплаты труда, в соответствии с графиком работы. (Таблица 17.)

**Таблица 17.**

**Таблица учета коэффициентов снижения переменной части оплаты  
труда**

Коэффициент	Выполняемые действия	Текущие показатели
К1	Быстрая и качественная приемка ГСМ	(0,6;0,9;1;0,8)

K2	Выполнение правил залива бензина и дизельного топлива в цистерны.	(0,5; 1; 0,9; 1)
Kп	Безаварийность оборудования за месяц	0,4

K1  $((0,6+0,9+1+0,8)/4)$  среднее значение данного коэффициента 0,8; K2  $((0,5 + 1+0,9+1)/4)$  среднее значение данного коэффициента 0,8.

В текущем месяце за продавцом отмечено личное участие в оформлении витрины и торгового зала коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (M) = 1,2

Следовательно, ФОТ данного работника будет следующим:

ФОТ прод. =  $650*16 + (250000*1\%) * (0,8*0,8+0,4) * 1,1 = 11700 + 2500 * 0,8 * 1,1 = 11700 + 9200 = 21900$  рублей.

Кроме премии за производственные результаты работники могут получать единовременные поощрительные начисления:

- при исполнении юбилейных дат;
- к праздничным датам.

В целях снижения текучести кадров необходимо усилить материальную заинтересованность в конечных результатах труда коллектива, к примеру, выплачивать вознаграждение за общие результаты по итогам года (13 зарплату).

При этом целесообразно учитывать стаж работы и среднюю заработную плату. Так, например, для начисления работникам вознаграждения с учетом продолжительности стажа работы может предусматриваться следующий размер вознаграждений:

Непрерывный стаж работы	Размер вознаграждения в % к среднемесячной заработной плате.
До 1 года.	Не выплачивается
От 5 до 10 лет.	30%

Свыше 10 лет.

50%

В результате пересмотра должностных окладов постоянная часть месячного фонда оплаты труда АЗС №3 г. Челябинск, снизилась на 30000 рублей, и составит 325500 рублей. А переменная часть в среднем составила 25% от постоянной. Следовательно, месячный фонд оплаты труда составит 430410 руб., увеличится на 34580 рублей. Из этого следует, что затраты увеличились.

К формам нематериальной мотивации можно предложить следующие инструменты:

- соревнования между рабочими сменами по объему продаж с выявлением лучшей смены в месяце;
- «Доска Почета» на входе в АЗС;

Организация оздоровления для сотрудников АЗС. В теплое время года предоставление возможности организации детского отдыха для детей сотрудников в оздоровительных лагерях, а в зимнее время предоставление купонов на услуги горнолыжного курорта «Таганай».

Карьерный рост для лучших сотрудников организации.

Экономическую эффективность предложенных мер трудно отследить, потому что мы не можем быть полностью уверены в том, что если мы увеличим заработную плату работникам, то производительность их увеличится.

При выборе вариантов организации заработной платы необходимо определять их эффективность, выгодность, полезность. Полезность характеризует степень преимущества предлагаемых мер. Выгодность в конечном итоге определяется при сравнении отношения результатов и затрат, то есть эффективностью.

Таким образом, эффективность в широком смысле - это отношение между результатами, затратами и уровнем достижения поставленной цели.

В более узком смысле эффективность - это отношение результата к затратам на его достижение либо к используемому ресурсу.

В нашем случае при введении новой системы оплаты труда мы будем рассматривать эффективность, учитывающую затраты и результаты, связанные с введением мер по совершенствованию оплаты труда работников АЗС №3 г. Челябинск, введение Положения по оплате труда, предусматривающего нормативный метод формирования заработной платы, а также эффективность использования персонала организации. Рассмотрим планируемые показатели деятельности АЗС №3 г. Челябинск в 2016 г.

В результате внедрения инновационных мероприятий АЗС №3 г. Челябинск намерено наращивать товарооборот 1% в месяц (нарастающим итогом за год рост должен составить 12,7% в сопоставимых ценах), соответственно в сопоставимых ценах стоимость закупленных товаров увеличиться также на 12,7%. При этом стоимость приобретенного ГСМ увеличиться лишь на 7% в силу того, что в приросте выручки от реализации заложена себестоимость. В таблице 3.7, представим изменение показателей деятельности АЗС в результате роста товарооборота, вызванного личной заинтересованностью сотрудников АЗС в росте выручки от реализации.

**Таблица 18.**

**Изменение показателей деятельности предприятия в результате предложенных мер, тыс. руб.**

Показатель	Период			
	2014	2015	2016	Прогноз
Товарооборот	15360	14873	14211	16016
Покупная стоимость реализованных товаров	12980	11756	10452	11184
Валовая прибыль от деятельности предприятия	2380	3117	3759	4832
Численность персонала	25	22	27	27

На основании приведенных прогнозных значений показателей деятельности сформируем прогнозные значения рентабельности (таблица 19.).

**Таблица 19.**

**Прогнозное значение показателей рентабельности АЗС №3 г.  
Челябинск**

Показатель	Период			
	2014	2015	2016	Прогноз
Рентабельность продаж	15,49%	20,96%	26,45%	30,17%
Рентабельность затрат	18,34%	26,51%	35,96%	43,21%
Рентабельность торговых площадей	2,51	2,97	3,58	4,60
Рентабельность персонала	95,20	141,68	139,22	178,97

Важное значение имеет изменение показателей затрат, формирующих издержки обращения в прогнозном периоде. Наши предложения по совершенствованию материальной составляющей свелись к взаимосвязи выручки от реализации и затрат на оплату труда. Следовательно, эти показатели коррелируют.

**Таблица 20.**

**Прогнозное значение издержек обращения торгового предприятия  
АЗС №3 г. Челябинск в период 2014-2016 гг.**

Издержки обращения	2014		2015		2016		Прогноз	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Расходы на оплату труда	739,89	46,4	1006,60	48,2	1198,82	47,6	1541,29	47,6
Отчисления на социальные нужды	188,16	11,8	240,16	11,5	299,71	11,9	385,32	11,9
Арендная плата	408,22	25,6	580,57	27,8	737,93	29,3	948,73	29,3
Коммунальные услуги	92,49	5,8	85,62	4,1	156,15	6,2	200,76	6,2

Транспортные расходы	23,92	1,5	10,44	0,5	10,07	0,4	12,95	0,4
Убыль товаров	31,89	2	43,86	2,1	42,82	1,7	55,05	1,7
Прочие расходы	110,03	6,9	121,13	5,8	73,04	2,9	93,90	2,9
Итого	1594,6	100	2088,39	100	2518,53	100	3238	100

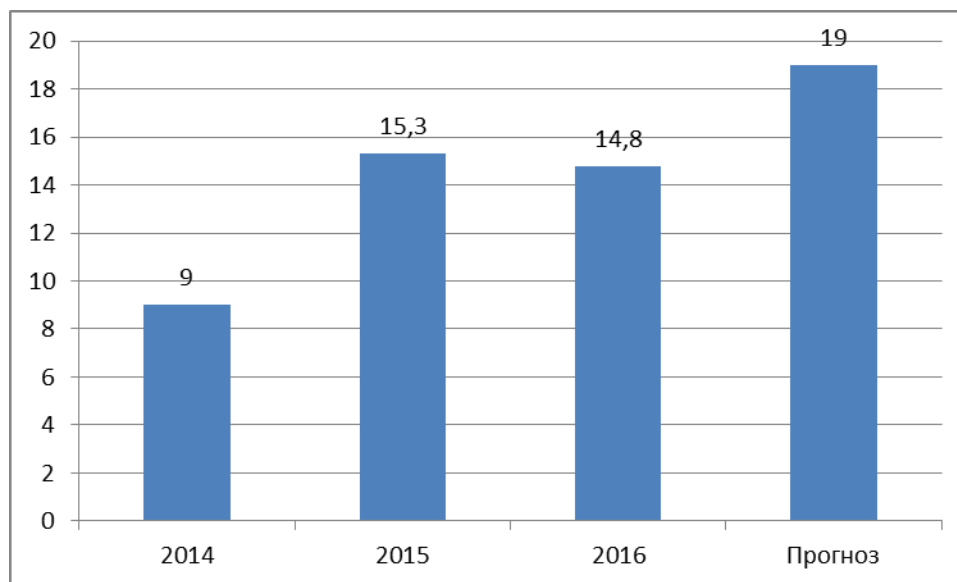
Рассчитаем изменение показателя экономической эффективности предлагаемых мер. **СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека. Интегрирующим показателем социальной эффективности есть производство товаров народного потребления в общем объеме производства за год.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - это достижение наибольших результатов при наименьших затратах живого и овеществленного труда.

Конкретными показателями экономической эффективности есть: производительность и фондоемкость труда, фондоотдача и фондоемкость продукции, материалоотдача и материалоемкость продукции, экономическая эффективность капитальных вложений, новой техники, энергоемкость продукции, повышение ее качества, экономия материальных затрат

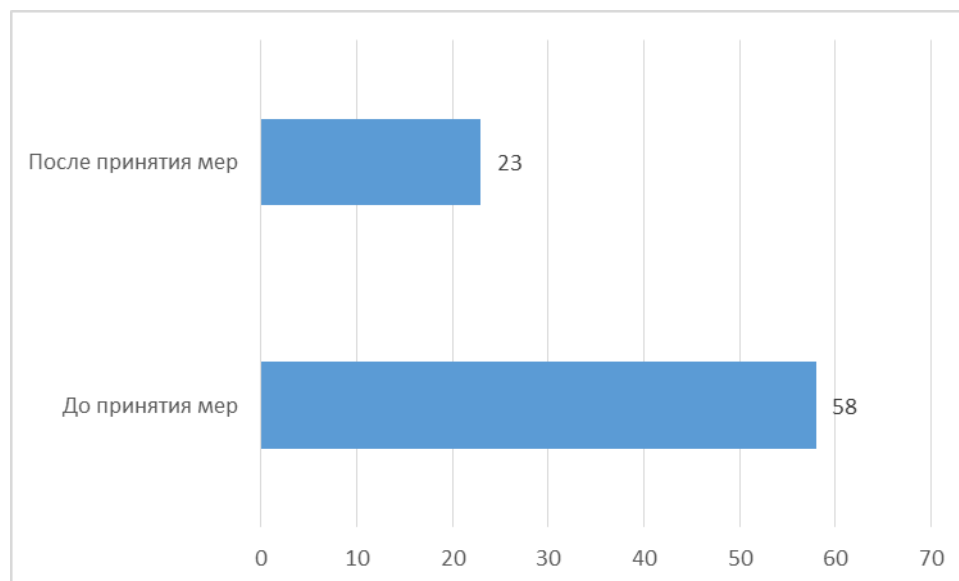
Экономическая эффективность = прирост валовой прибыли – прирост издержек обращения = 1073 тыс. руб.-719 тыс. руб. = 354 тыс. руб.

Важное значение в рамках социальной эффективности имеет изменение средней заработной платы. На основании изменения расходов на оплату труда и стабильной численности персонала заработная плата работников существенно изменится (рисунок 11).



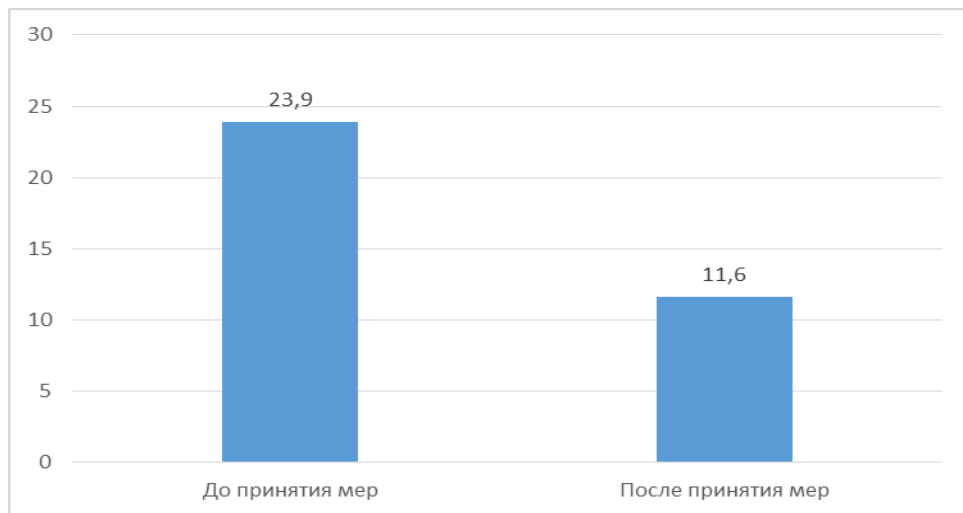
**Рисунок 11. Изменение заработной платы в период 2014-2016 и в прогнозные период 2016 - го года, тыс. руб.**

Следует спрогнозировать и изменение доли неудовлетворенных системой мотивации сотрудников. На рисунке 12 представлено изменение отношения работников к системе мотивации работников.



**Рисунок 12. Доля неудовлетворенных работников действующей системой мотивации, %**

Следует отразить и изменение показателя текучести персонала, как выражения отношения работников к действующей системе мотивации персонала АЗС №3 г. Челябинск. На рисунке 13 представим изменение этого социального показателя.



**Рисунок 13. Изменение показателя текучести кадров предприятия до и после принятия предложения, %**



## **Выводы по второй главе**

Внедрение всех предложенных мероприятий позволит закрепиться положительной тенденции роста производительности труда и заработной платы.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы на 28,5% увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда растет, текучесть кадров уменьшается.

Основная цель предприятия выполняется, так как показатели рентабельности (увеличиваются), прибыль увеличивается на 1073 тыс. руб., или на 49,15%).

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации материальной и нематериальной мотивации в АЗС №3 г. Челябинск и применение нормативного метода формирования фонда оплаты труда, регулируемого Положением об оплате, позволит предприятию выйти на более стабильный уровень показателей финансово-хозяйственной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение квалификационной работы на основании проведенного исследования работы торгового предприятия АЗС №3 г. Челябинск можно сделать следующие общие выводы.

Мотивация труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплаты работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными документами, соглашениями и трудовыми договорами. Сегодня, в основе мотивации труда лежит заработная плата. Зарботная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Различают номинальную заработную плату, т.е. ее денежный размер, и реальную. Организация оплаты труда включает: тарифную систему, формы и системы оплаты труда, систему надбавок, доплат и премирования. Тарифная система оплаты труда - совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. Форма оплаты труда – это способ взаимосвязи между заработной платой и результатами, заработной платой и характером труда. Система оплаты труда – это технология реализации соответствующей формы оплаты труда. Зарботная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная - начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная - это установленные законом выплаты за неотработанное время. Существуют две основных формы оплаты труда — повременная и сдельная. Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата работнику начисляется в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной тарифной ставкой или

окладом. Сдельная форма оплаты труда позволяет установить размер заработной платы работника в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен в количестве операций, изделий и т.д., и размера заработной платы за единицу продукции (расценки).

На базе форм оплаты труда разработаны системы заработной платы:

— повременные: простая повременная, повременно-премиальная и повременно-премиальная с нормированным заданием, система плавающих окладов.

— сдельные: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, сдельно-регрессивная, косвенная сдельная, аккордная сдельная.

— гибкие: остаточная, бестарифная, контрактная.

Повышение роли стимулирования труда позволяет увязать уровень и прирост заработной платы с конкретными достижениями в работе. Системы премирования играют важную социальную роль, так как способствуют творческому отношению к труду.

Исследуемое торговое предприятие по организационно-правовой форме относится к обществу с ограниченной ответственностью.

Отличительной особенностью АЗС №3 г. Челябинск является уникальное предложение покупателям товаров и услуг – Сеть заправок бензина и дизельного топлива имеющим весь комплекс услуг для автолюбителей. Цель деятельности АЗС №3 г. Челябинск – расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

В соответствии с Уставом АЗС №3 г. Челябинск основной вид деятельности АЗС – розничная торговля непродовольственными товарами в ассортименте; услуги.

В АЗС №3 г. Челябинск применяется повременная система оплаты труда. А именно простая повременная по окладу согласно табеля (по дням) и повременно-премиальная система оплаты труда по окладу согласно табеля (по дням).

Рассмотрев и проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда АЗС №3 г. Челябинск можно сказать:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности: увеличение производительности труда, показателя товарооборота, уровня рентабельности.

Товарооборот в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизился на 487 тысяч рублей или 3%. Товарооборот в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизился на 662 тысяч рублей или 4%. Под влиянием изменения численности персонала, его снижения в 2015 году произошел рост производительности труда на 10%, а в 2016 году произошло снижение данного показателя на 22%.

Фонд оплаты труда работающих в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 267 тысяч рублей или 36%. Фонд оплаты труда работающих в 2016 году по сравнению с 2015 годом вырос на 192 тысячи рублей или 19%.

Основными проблемами в действующей системе мотивации персонала являются:

- но, данной организации необходимо совершенствовать организацию материальной составляющей мотивации персонала для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. Так как социологический опрос показал, что система оплаты труда в АЗС №3 г. Челябинск находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания перейти на систему оплаты труда, которая свяжет результаты труда с конечным размером заработной платы, и создать более эффективную систему мотивации труда, тем более, что большинство работников психологически к этому готовы.

Для того чтобы персонал торговых подразделений работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в

соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Следовательно, совершенствованием системы оплаты труда является деление ее на основную (окладную) и дополнительную (премиальную). Для этого необходима разработка следующих мероприятий.

Мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда в АЗС №3 г. Челябинск:

- разделить персонал организации на три группы: первая группа – персонал управления и специалисты; вторая группа - работники отдела закупок и реализации товаров (кассиры, продавцы, операторы); третья группа – стажеры;
- пересмотреть должностные оклады каждой группе работников;
- установить норматив образования переменной части фонда оплаты труда (в процентах от показателя товарооборота);
- установить плановые ориентиры показателя товарооборота;
- отладить учет оценочных коэффициентов снижения и коэффициентов корректировки переменной части фонда оплаты труда;
- разработать положение о премировании;
- формирование подразделений с учетом психологической совместимости;
- создание комфортного социально психологического микроклимата в организациях
- внедрение, семинаров, тренингов – обучающих программ.
- развивать корпоративную культуру (отдых; праздники)

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации оплаты труда в АЗС №3 г. Челябинск фонд оплаты труда увеличился на 49%.

В результате проведения инновационных мероприятий ожидается рост получения прибыли на 1073 тыс. руб., или на 49%. Это говорит о том, что главная цель организации выполняется.

Экономический эффект от введения инновационных мероприятий составил 354 тысяч рублей. Экономическая эффективность составила 1,066 или +32,9%.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда работников растет, следовательно, у работников появляется чувство удовлетворенности трудом, что, в свою очередь повышает его личностный потенциал, и желание эффективно трудиться.

## Глоссарий

Адаптация персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение поведения работника в соответствии с требованиями среды.

Альтруистическая установка – готовность руководителей и работников оказать искреннюю помощь советом, поддержкой, делом тем из них, кто в этом нуждается.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работника требованиям выполняемой деятельности.

Активная кадровая политика основывается на постоянном мониторинге кадровой ситуации, на глубоком прогнозе и разработке кадровых программ, которые корректируются в зависимости от конкретных задач.

Доктрина научной организации труда выдвигает на первое место принципы, требующие от персонала развития умений работать в рамках строго заданной технологии и роли. При этом под оценкой персонала можно понимать процесс выявления соответствия работника требованиям рабочего места или должности.

Доктрина контрактации ответственности требует от работников умения трудиться в условиях конкуренции. На первое место выдвигается оценка индивидуальных способностей, потенциала роста, ориентации на достижение результата, гибкости в поведении и мышлении, развитии творческого потенциала и т.д.

Доктрина человеческих отношений требует включенности персонала в общегрупповые ценности и нормы, умения подчинять свои интересы интересам большинства, развития коммуникативных навыков, способности к адаптации в коллективе и т.д.

Доктрина командного менеджмента требует от сотрудника умения

работать с коллегами в единой команде над решением нестандартных задач, поскольку сама деятельность настолько сложна, что уже не может быть выполнена силами только одного специалиста.

Инновационный потенциал организации – система показателей, фиксирующих, от чего следует уйти и к чему необходимо прийти, чтобы изменить существующее положение дел в фирме.

Интеллектуальный капитал организации – совокупность мыслительных моделей, позволяющих создавать и реализовывать новые способы деятельности в постоянно изменяющейся среде.

Интеллектуальная компетентность (интеллектуальное лидерство) руководителя - способность создавать условия для нахождения подчиненными лучших вариантов решений задачи и оптимальных вариантов поведения. Это степень умения руководителя заставлять подчиненных сотрудников думать и решать нестандартные задачи.

Кадровая политика – система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления и основы работы с кадрами.

Кадровая политика – свод правил, руководствуясь которыми организация реализует миссию и цели по работе с персоналом.

Кадровый резерв - группа сотрудников организации, обладающих способностями и потенциалом к управленческой деятельности, сформированная в результате отбора для дальнейшей систематической целевой подготовки.

Кадровые технологии - алгоритмизированные способы достижения результата, которые могут включать в себя разные методики и методы, релевантные конкретной проблемной ситуации. Они создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс, носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, формируют партнерство в отношениях «консультант-организация»,



адаптируются к культуре организации и отвечают требованиям практической результативности.

Карьера - общая последовательность этапов развития работника в организации, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности.

Коммуникативная компетентность (коммуникативное лидерство) руководителя – способность вести переговоры, устанавливать конструктивные отношения с руководителями, коллегами и подчиненными, способность эффективно устанавливать и поддерживать деловые контакты.

Конвенционалистская установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с письменными договоренностями.

Конкурс - комплексные испытания, предполагающие формирование конкурирующих отношений между участниками в процессе реализации оценочных процедур.

Комплексная оценка персонала - система диагностических мероприятий, проводимых для анализа кадровой ситуации и выявления ресурсов в развитии организации.

Концепции управления персоналом:

«Управление кадрами» - Эта концепция характеризуется отношением к людям как к одному из факторов производства, и работник подобного рода человеко-машинных систем трактуется как «винтик», а проблема оптимизации функционирования таких технологических процессов решается за счёт использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения.

«Управление персоналом». При доминировании этой концепции в фокусе внимания специалистов в области управления персоналом оказываются люди как потенциальные носители необходимых для организации знаний, умений и навыков. Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является служба управления персоналом, на которую возложены функции по приёму и

увольнению сотрудников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовке.

«Управление человеческими ресурсами». При доминировании этой концепции персонал является таким же важным ресурсом, как и основной капитал предприятия, и расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции. Кадровое планирование переплетается с производственным, осуществляется на весь период жизненного цикла человеческих ресурсов, и сотрудники становятся объектом корпоративной стратегии; внедряется групповая организация труда и осуществляется формирование корпоративной культуры этой концепции. При мотивации к труду сочетаются экономические и морально-психологические стимулы. Кадровые подразделения решают организационные и аналитические вопросы, а также оказывают поддержку линейным руководителям.

Клиническая (медицинская) психология — раздел психологии (на стыке с психиатрией), изучающий психические явления с точки зрения их взаимосвязи с болезнями. Сфера клинической психологии включает в себя диагностику психического здоровья, организацию и проведение научных исследований для понимания психофизиологических проблем и разработку, проведение и оценку психологической коррекции (психотерапия).

Лояльность - установки и поведение, заключающиеся в соблюдении существующих правил, норм, предписаний, а так же выполнении своих обязанностей по отношению к другим даже при несогласии с ними.

Методики – отдельные способы выполнения стандартизированных оценочных задач, к которым могут быть отнесены, например, конкретные опросники для изучения особенностей стиля руководства, корпоративной культуры, климата подразделения, функционально-ролевой структуры коллектива и т.д.

Методы – способы сбора информации при оценке персонала, к которым можно отнести экспертную оценку, наблюдение, интервью и т.д.

Моральный капитал организации – это готовность сотрудников

следовать этическим, поведенческим и деловым стандартам в своей повседневной жизни и профессиональной деятельности.

Мотивация персонала – комплекс мероприятий, активизирующих процесс побуждения работников к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Моральный климат определяется моральными принципами и ценностями, принятыми в данном коллективе.

Наблюдение - специально организованная прямая регистрация событий и поведенческих проявлений наблюдаемых (оцениваемых) людей, опирающееся на функции органов чувств человека.

Новаторская установка – готовность руководителей и работников поделиться новыми идеями, апробировать их, разработать программу совместных действий по их внедрению.

Обучение и развитие персонала – процесс подготовки сотрудников к выполнению новых функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Общая психология - наука о порождении, развитии и функционировании многомерного мира психических явлений, обеспечивающих регуляцию поведения человека и животных в ходе эволюции жизни на нашей планете.

Отбор и подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника.

Оценка – суждение о степени развитости какого-либо качества у конкретного работника, о результатах его деятельности, выраженное в числовой (количественной) или описательной (качественной) форме.

Оценивание – процесс получения оценки, включающий подготовку к оценке, выбор предмета, объекта и субъекта оценка, а также способов получения, интерпретации и использования полученных данных.

Оценка персонала - «сквозной» вид кадровой работы для получения необходимой информации о сотрудниках организации при разработке кадровых программ.

Оценка персонала - кадровые мероприятия, призванные оценить потенциал личности и коллектива, а также выявить условия, при которых этот потенциал будет реализовываться в максимальной степени.

Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка потребности в персонале - процесс определения качественных и количественных характеристик требуемого персонала.

Организационная компетентность (организационное лидерство) руководителя - базируется на готовности и способности руководителя создавать необходимые условия для эффективной работы коллектива и отдельных работников (в том числе понимаемые как результат реализации управленческих функций: постановка задач, контроль и т.д.).

Организационно - кадровый аудит – оценка соответствия структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом и предполагает работу в режиме экстренного реагирования на возникающие проблемы.

Планирование карьеры – ряд мероприятий, призванных осуществить продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий в рамках отдельной организации.

Повышение квалификации – совершенствовании профессиональных знаний, навыков и умений с целью повышения эффективности трудовой деятельности.

Прагматическая установка – готовность руководителей и работников вступать в различные контакты между собой ради достижения обоюдной выгоды в решении взаимно значимых деловых проблем по принципу «ты – мне, я – тебе».

Предмет оценки – параметры, критерии и т.д., описывающие различные аспекты деятельности и поведения оцениваемых работников.

Превентивная кадровая политика основывается на формировании обоснованных прогнозов в области персонала, имеет развернутую систему мониторинга состояния человеческих ресурсов, но при этом характеризуется недостатком средств для изменения ситуации.

Проблемно – целевые группы – временно созданные из специалистов разных профилей и уровней для решения проблем, возникающих на «стыках» между профессиональными группами, функциональными подразделениями и производственными структурами.

Программно - целевые группы – создаются как долгосрочные формирования из опытных руководителей и специалистов, которые обеспечивают внедрение комплексных программ развития бизнес - организаций.

Проектно – целевые группы – созданные из различных по профилю специалистов организации для открытия нового бизнес - направления или отработки нового технического изделия.

Процедуры оценки - совокупность приемов, обеспечивающих процессы сбора и анализа данных, проведение расчета и оформление результатов оценки.

Процедура «Групповая дискуссия» - упражнения, в которых перед группой ставится задача проанализировать проблемную ситуацию, обсудить варианты её развития и принять совместное решение.

Процедура «Мозговой штурм» - техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска различных подходов к решению.

Психологический климат характеризует неофициальные отношения, которые складываются между работниками (симпатия, антипатия); психологические механизмы взаимодействия между людьми; систему взаимных требований, общее настроение, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Психология развития (Возрастная психология) — отрасль психологии, изучающая психологические изменения человека по мере взросления. Она состоит из трех подотраслей: геронтопсихологии, детской психологии, пре- и перинатальной психологии. Исследует психику и человеческий организм во все возрастные периоды и на всех стадиях, принимая во внимание биологические, антропологические, социологические и психологические факторы, влияющие на его развитие.

Реактивная кадровая политика основана на постоянном мониторинге состояния и мотивации персонала к высокопродуктивному труду; выявляются кризисные проявления и их причины. Вместе с тем все осуществляемые мероприятия ориентированы лишь на оперативное реагирование и локализацию возникающих проблем.

Ригористическая установка – готовность руководителей и работников поступать в соответствии с требованиями, которые являются для них обязательными.

Социальный капитал организации – качество социальных связей, которое существует во взаимоотношениях между людьми и группами, создающее атмосферу доверия и облегчающее совместную деятельность.

Социальный климат определяется осознанием сотрудниками общих целей и задач организации.

Социальная психология — раздел психологии, изучающий поведение человека в обществе (социуме). Это раздел психологии, занимающийся изучением закономерностей поведения и деятельности людей, обусловленных включением их в социальные группы, а также психологических характеристик самих групп.

Социально - психологический климат — качественная сторона межличностных отношений в организации, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе. СПК отражает характер взаимоотношений между сотрудниками, преобладающий тон общественного настроения в коллективе, связанный с удовлетворением условиями жизнедеятельности, стилем и уровнем управления и другими факторами.

Стажировка – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.

Субъект оценки – руководители, специалисты, эксперты, т.е. те, кто оценивает.

Технологии оценки – регламентированный (описанный и утвержденный) способ достижения результата при реализации программы оценки персонала, который включает в себя различные и взаимодополняющие методики и методы оценки, адекватные целям оценки и организационной ситуации в подразделении.

Технология «Обучение действием» - метод эффективного решения комплексных организационных проблем, направленный на внедрение изменений, оптимизацию деятельности, обучение сотрудников и повышение качества управления сложными процессами в компании.

Тип совместной деятельности - способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

Управление конфликтами – процесс работы с противоположно направленными тенденциями в психике отдельного человека, во взаимоотношениях отдельных людей и их формальных и неформальных объединениях, обусловленных различием взглядов, позиций и интересов.

Управление персоналом – самостоятельный вид деятельности специалистов – менеджеров, главной целью которых является повышение

отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики отбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала.

Управление персоналом – непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а следовательно, высоких конечных результатов.

Управление персоналом – комплекс управленческих (организационных, экономических, правовых) мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам организации.

Функциональная установка – готовность руководителей и работников вступать в необходимые для дела рабочие контакты для совместного решения возникающих проблем.

Центр Оценки персонала (Assessment Center) – наиболее точный и эффективный инструмент оценки деловых качеств и потенциала работников.

Человеческий капитал организации - совокупность интеллектуального капитала, морального и социального капиталов, определяющий степень готовности организации к изменениям.

Эмоциональная компетентность (эмоциональное лидерство) руководителя - способность руководителя создать и сплотить коллектив, личная привлекательность (харизма), его авторитетность и влияние для подчиненных, способность повести за собой и выступить в роли наставника.

Экспертная оценка - специально организованная процедура сбора информации о способах и средствах действий человека и особенностях взаимодействия людей в группе в ситуации моделируемой коллективной деятельности.



## Список используемой литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации – М.: Гросс Медиа, 2006г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. №197ФЗ (В ред. От 30.06.2006) с изменениями, вступившими в силу в октябре 2006г.
3. Книга сотрудника «Примьера» АЗС №3 г. Челябинск.
4. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина. М.: ЮНИТИ, 2011.
5. Адамчук В.В. Экономика труда: Учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. М.: Фжста-тинформ, 2009.
6. Альбеков А.У., Согомонян С.А. Экономика коммерческого предприятия: серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов на Дону.: Феникс, 2003 - 448с.
7. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 366 с.
8. Белкин В. Как управлять трудом / В. Белкин, Н. Белкина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2016.
9. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда: Учеб. для вузов / В.Б. Бычин, СВ. Малинин, Е.В. Шубенкова; Под ред. Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2014.
10. Владимирова Л.П. Экономика труда: Учеб. пособие. М.: Изд. дом «Дашков и К», 2000.
11. Волгин Н. Многовариантность моделей оплаты труда - Журнал человек и труд №4/2015, с 79-81.
12. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: Анализ, проблемы, решения. М.: Экзамен, 2015.
13. Волков О.И., Девяткин О.В. Экономика предприятия (фирмы) / Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. М.: ИНФРА-М, 2014. 239 с.
14. Вологин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда / учебник для вузов - М.:Экзамен, 2012.

15. Воробьева Е. Формы оплаты труда по конечным результатам АКДИ "Экономика и жизнь".-2011.- № 11.- С. 88-96.О
16. Гейц И.В. Оплата труда работников при круглосуточном режиме работы торгового предприятия / И.В. Гейц/ Бухучет в торговле. - 2016. - № 2. - С. 50-56.
17. Гнездовский Ю. Что такое бестарифно-сдельная модель // Человек и труд. 2007. №6. С.99-100.
18. Дидык В. Как на «ЛОМО» управляют зарплатой // Человек и труд. 2007. №6. С.93-96.
19. Дятлов В.А. Управление персоналом / учеб. пособие для вузов / В.А. Дятлов, А.Я.Кибанов, В.Т. Пихало- М.: Приор, 2008.
20. Ерохина Р.И.' Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / Р.И. Ерохина, Е.К. Самраилова. М.: МИК, 2010.
21. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда: Учеб. пособие для вузов / Акад. труда и соц. отношений. М.: МИК, 2012.
22. Журнал «Главбух», №12 июнь 2015 г,с 26-34.
23. Журнал «Современная торговля», №11 ноябрь 2006г., с 36-40.
24. Зайцев Г.Г., Саакян А.К.,Лашманова Н.В. и др. Управление персоналом в организации / учеб. пособие для вузов- СПб.: Питер, 2002 -176.
25. Зборовский Г.Е., Костина Н.Б. Социология управления: Учебное пособие для вузов / - М.: Гардарики, 2004. - 272 с.
26. Зюзина Е.В. Что таят в себе трудовой и гражданско-правовой договоры? / Е.В. Зюзина // Бухучет в торговле. - 2006. - № 4. - С. 80-83.
27. Иванов Ю.В. Современные методы организации и оплаты труда – М.: ООО «Журнал» « горячая линия бухгалтера», 2006 -160с.
28. Каменецкий В.А. Труд / В.А. Каменецкий, В.П. Патрикеев. М.: Экономика, 2004.
29. Катульский Е. Мотивация на рынке труда // Вопросы экономики. 1997. №2.

30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник / под ред. А.Я.Кибанова – М.: ИНФРА – М, 2000, 512.
31. Кирилов В.Е. Рогозникова О.Е. Экономический анализ: Учебное пособие/под ред. Кука В.А. – Челябинск Издательство ЮУрГУ, 2003.
32. Китаева В.М. Депонирование сумм на оплату труда: оформление и учет // Бухучет в торговле. - 2004. - № 7. - С. 7-9.
33. Ковалев В.В., Вит В. Финансы предприятия: Учебное пособие – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2002
34. Колосницына М. Г. Экономика труда. М.: Магистр, 1998.
35. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 1997. №10.
36. Лутовинов П.П. , Колесников В.И., Рофе А.И Рынок труда: Учеб. пособие для вузов / П.П. Лутовинов, В.И. Колесников, А.И. Рофе и др.; УрСЭИ АТиСО. Челябинск: УрСЭИ, 2005.
37. Лутовинов П.П., Колесников В.И., Шушарин Л.П., Пробст Л.Э., Демин Н.С. Экономика и организация труда: Учебное пособие / Лутовинов П.П., Колесников В.И., Шушарин Л.П., Пробст Л.Э., Демин Н.С.; УрСЭИ АТиСО.- Челябинск, 2006.- 252с.
38. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 471 с.
39. Лютенс Ф. Организационное поведение / перевод. с англ. 7-е изд./ научн. Ред. Р.С.Филонович - М.: ИНФРА – М,1999-692.
40. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие для вузов. М.: Финансы и статистика, 2001.
41. Макарова И.К. Управление персоналом / учебник для вузов - М.: Юритпруденция, 2004. – 304.
42. Матвеев А. Получка или зарплата? // Экономический журнал. 2000. №13.

43. Миляева Л. Система оплаты труда на Бийском олеумном заводе//Человек и труд.1977. №3. С.95-96.
44. Налоговый кодекс Российской Федерации – М.: ГроссМедиа, 2006. – 544 с.
45. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. М., 1997.
46. Остапкович Г. Оценка ненаблюдаемой экономической деятельности в розничной торговле .: Экономист.-2002.- № 10.-С. 47-54.
47. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учеб.-практ. пособие для вузов. М.: КноРус, 2005.
48. Радаев В. Эволюция организационных форм в российской розничной торговле / В.Радаев// вопросы экономики – 2006 №10, с 41-62
49. Ракова Е.С. Карты в руки: Заработная плата / Е. Ракова // Бухучет в торговле. - 2006. - № 4. - С. 45-48.
50. Рамашов О.В., Рамашова Л.О. Социология и психология управления. Учебное пособие для вузов / О.В. Рамашов, Л.О. Рамашова, - М.: Изд-во «Экзамен», 2002 -512с.
51. Рофе А.И. Экономика труда / учебник для вузов - М.:Мик, 2003.
52. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. для вузов. - 4-е изд., испр. и доп. - Минск : Новое знание, 2004. - 736 с. - (Экономическое образование).
53. Савченко П.В. и Ю.П. Кокина Политика доходов и заработной платы: Учебник / Под ред. П.В. Савченко и Ю.П. Кокина. М.: Юристъ, 2000.
54. Сергейчук А.В. Социология управления: Учебник для вузов. – СПб.: бизнес-Пресса, 2002. – 240с
55. Соломатин А.Н Экономика и организация деятельности торгового предприятия: уч-к для вузов под ред. Соломатина А.Н., 2-е издание переработанное и дополненное. М.: ИНФРА-М, 2002 - 294.

56. Сулова М. Районные коэффициенты: размеры, порядок назначения, практика применения // Бухучет в торговле. - 2004. - № 2. - С. 20-26.
57. Сытый М.А. Бухгалтер со стороны: помощь или проблема / М.А. Сытый // Бухучет в торговле. - 2006. - № 4. - С. 75-76.
58. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. №197ФЗ (в ред.от 30.06.2006) с изменениями, вступившим в силу в октябре 2006 года.
59. Ханин Г.И. Розничная торговля России: состояние и перспективы / Г.И. Ханин, Д.А. Фомин // Проблемы прогнозирования. - 2005. - № 6. - С. 84-102.
60. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации – 2-е изд-е, перер. и дополн.- М.:МЦФЭР,2005-528с.
62. Якушев А.В. Управление персоналом Москва – 2005, ООО «Прирот-издат».