

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономики труда и управления персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, должность
ООО «Аргаяшская нефтебаза»
_____ / А.Г.Гостев
«___» ____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«___» ____ 2017 г.

Управление системой мотивации основного персонала
нефтегазовых компаний

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2017.22. ВКР

Консультант
по экономической части,
К.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«___» ____ 2017 г.

Руководитель проекта,
Д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«___» ____ 2017 г.

Автор проекта,
студент группы ЭУ – 211
_____ / М.Н. Биккуон
«___» ____ 2017 г.

Нормоконтролер
Ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«___» ____ 2017 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|------------|
| ВВЕДЕНИЕ | 6 |
| 1 АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ..... | 8 |
| 1.1 Понятие, сущность мотивации персонала | 8 |
| 1.2 Особенности разработки и совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях..... | 17 |
| 1.3 Отечественный и зарубежный опыт совершенствования системы мотивации персонала компании | 29 |
| 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «Аргаяшская нефтебаза» | 41 |
| 2.1 Общая характеристика ООО «Аргаяшская нефтебаза», анализ ее внешней и внутренней среды..... | 41 |
| 2.2 Организационно-кадровый аудит ООО «Аргаяшская нефтебаза» | 80 |
| 2.3 Анализ системы мотивации операторов АЗС..... | 106 |
| 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОПЕРАТОРОВ АЗС В ООО «Аргаяшская нефтебаза» | 130 |
| 3.1 Система мотивации операторов АЗС | 130 |
| 3.2. Разработка плана внедрения системы мотивации операторов | 146 |
| 3.3 Расчет экономической эффективности проекта..... | 166 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 178 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 180 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А | 188 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б | 193 |

ВВЕДЕНИЕ

В системе управления персоналом компании вопросам мотивации персонала должно отводиться важное и значимое место. Так как от уровня удовлетворенности сотрудников зависит успех всех компаний в целом, то менеджеры по персоналу во главе с руководством должны понимать важность проводимых мероприятий по повышению мотивации сотрудников.

На данный момент большой вклад в развитие основ теории мотивации, понимаю ее сущности и возможностей управления ею внесли такие зарубежные и отечественные ученые как А.Маслоу, Д.Мак-Келанд, К. Альфред, В.Врум, В.Герчиков и др. Теория мотивации изучается на сегодняшний день с разных сторон с использованием знаний психологии что позволяет определить глубинные причины поведения человека. Разнообразие интересов людей, основанных на особенностях психики позволяет применять различные варианты для мотивации сотрудников, а также пользоваться данным фактором как способом для развития самой организации в различных направлениях, что делает ее полноценной и способной адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Целью данной дипломной работы является совершенствование управления системой мотивации основного персонала ООО «Аргаяшская нефтебаза» на основе потребностей работников компании и повышение эффективности ее деятельности.

Объект исследования: основной персонал нефтегазовых компаний.

Предмет исследования: система мотивации операторов АЗС в ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Для достижения цели дипломной работы необходимо будет реализовать ряд задач:

1. Рассмотреть сущность понятия мотивации персонала и ее отличие от стимулирования.
2. Рассмотреть особенности внедрения и совершенствования системы мотивации на предприятиях

3. Провести анализ отечественного и зарубежного опыта системы мотивации персонала
4. Дать общую характеристику ООО «Аргаяшская нефтебаза» и провести анализ внешней и внутренней среды организации
5. Провести организационно-кадровый аудит ООО «Аргаяшская нефтебаза»
6. Провести анализ системы мотивации операторов АЗС
7. Разработать систему мотивации операторов АЗС в ООО «Аргаяшская нефтебаза»
8. Разработать план внедрения системы мотивации персонала в ООО «Аргаяшская нефтебаза»
9. Рассчитать экономическую эффективность проекта

После выполнения всех задач цель компании будет достигнута.

Научная база для данного дипломного проекта состояла из материалов таких ученых: Виханский О.С, Егоршин А.П, Кибанов А.Я, Мескон М.Х, Соломадининой Т.О, Шапиро С.А.

1 АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ

1.1 Понятие, сущность мотивации персонала

В современных рыночных условиях процесс повышения эффективности деятельности персонала компании не возможно без изучения вопроса мотивации работников к трудовой деятельности. Важным элементом управления персоналом является анализ уровня мотивации работников, а также разработка и совершенствование системы мотивации в компании [17].

Трудовая деятельность сотрудников компаний зависит и обусловлена существующими и возникающими потребностями, на основе которых появляется мотив. Потребность определяется как состояние нужды в определенных предметах или условиях, без которых становится невозможной трудовая деятельность [17]. Далее рассмотрим такие понятия, как «мотив», «стимул», проанализируем их отличия, поскольку в научной литературе по данной проблематике часто можно встретить мнение, что данные определения являются синонимами.

Стимул (лат. *stimulus* – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина [34].

Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор) [30].

Основываясь на представленных выше определениях можно прийти к выводу, что стимул – это внешнее воздействие, которое оказывается на человека в процессе жизнедеятельности и которое побуждает его к совершению определенных действий, нужных субъекту данного воздействия.

Мотив – материальный или идеальный объект, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются [17].

Мотив – это внутреннее побуждение, импульс или намерение, которое заставляют человека делать что-либо или поступать определённым образом

[36]. Таким образом, мотив, в отличие от стимула, создается внутри человека, и его источником выступают определенные потребности.

Также как определение «мотив» отличается от понятия «стимул», так и процедура мотивации отличается от стимулирования. Стимулирование представляет собой процесс воздействия на субъекта каким-либо внешним предметом, условием, и пр., которое побудит его к определенным действиям [36]. С целью более подробного изучения понятия «мотивация» проанализируем данное понятие в таблице 1.1.1

Таблица 1.1 – Понятие «мотивация» у разных авторов

| Автор | Определение |
|---|---|
| М.Х. Мескон | Это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [22, с. 344]. |
| Д. Скотт Синк | Это сила, побуждающая к действию [36]. |
| В. Верхоглазенко | Это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Стимулирование труда – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающий человека к определённым действиям [8, с. 23]. |
| О.С Виханский, А. И Наумов | это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [9, с. 263]. |
| А.Я. Кибанов, И.Л. Баткаева, Е.А.Митрофанова, М.В. Ловчева | Процесс, происходящий в результате «встречи» тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией [21, с. 73]. |
| К.С. Жесткова | Внутреннее побуждение к деятельности, исходящее от желаний, интересов, позиции работника [17]. |

Таким образом, мотивация в первую очередь связана с удовлетворением тех внутренних потребностей субъекта, которые побуждает его к выполнению необходимых действий. При этом учитывается внутреннее состояние человека, а также внешние условия и различные факторы

(поощрение или наказание от руководства). В последнем случае целесообразно будет говорить о внешней мотивации [35].

Следовательно, процессы стимулирования и мотивации персонала не являются синонимами. Далее рассмотрим, какие выделяются типы кадровой политики в зависимости от использования мер стимулирующего или мотивационного характера (таблица 1.2).

Таблица 1. 2 – Типы кадровой политики

| Наименование | Характеристика |
|---|--|
| Кадровая политика с преобладанием мер стимулирующего воздействий на персонал компании | В этом случае компания делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в повышении эффективности трудовой деятельности [35] |
| Кадровая политика с преобладанием мер мотивационного управления персоналом | Данный подход основывается на акценте, который связан с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Такой подход часто преобладает в новых организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования [35]. |
| Политика сочетания стимулирующих воздействий и мотивационного управления | Такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации [35]. |

Рассматривая трудовую мотивацию как процесс, будем понимать под ним динамику мотивационных тенденций. Причем, в этом случае имеют в виду как внутренние процессы изменения мотивационной структуры человека, так и внешние (со стороны субъекта управления) процессы формирования мотивов трудового поведения работников. Анализируя мотивации как один из основных управленческих процессов, создаются предпосылки для ответа на вопрос о том как можно повлиять на поведение и процесс выполнения производственных заданий на рабочем месте [32].

Далее рассмотрим элементы процесса мотивации (рисунок 1).

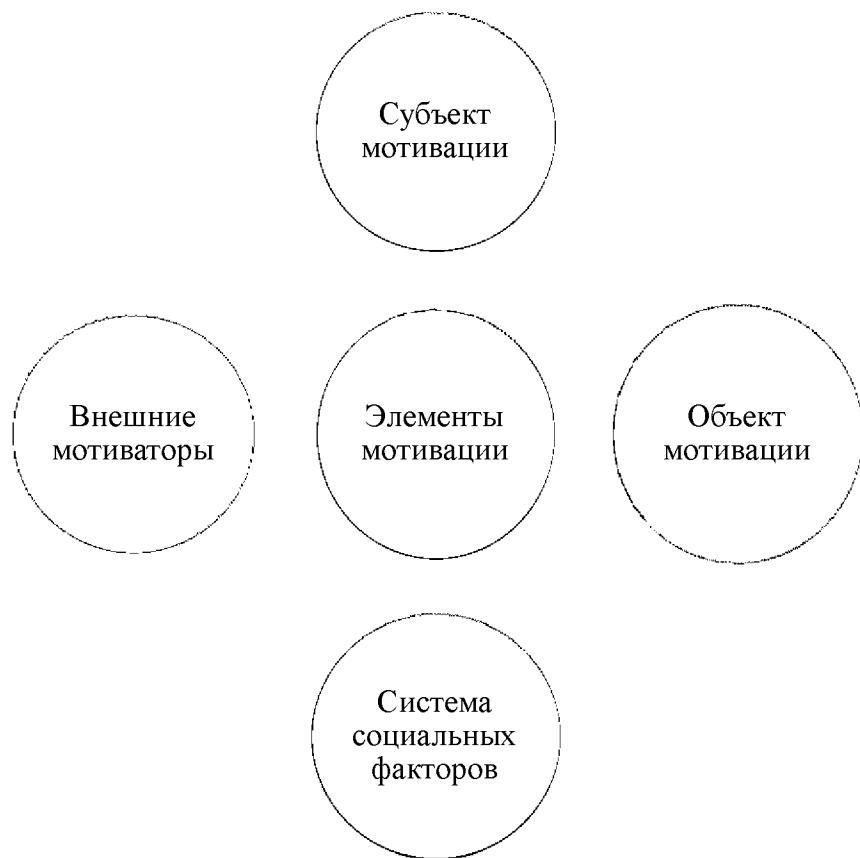


Рисунок 1.1 – Элементы процесса мотивации

Таким образом, к элементам мотивации относят субъекта и объекта мотивации, а также систему социальных факторов, определяющих экономическое поведение людей.

К последним относят: творчество, мотивы, потребности, стимулы, установки, ценностные ориентации, интересы и цели. Также к элементам процесса мотивации относят внешние мотиваторы, или стимулы, экономического поведения, социально-политические условия, законодательно-правовые, жилищно-бытовые и семейные условия, духовная среда, природно-географическая среда и др. [35, 39].

На рисунке 1.2 рассмотрены этапы процесса мотивации.

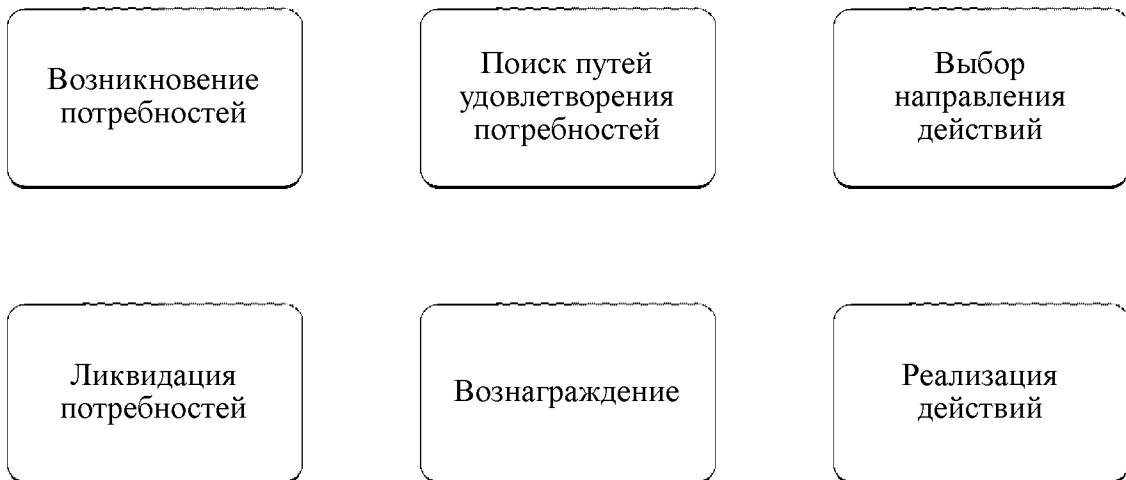


Рисунок 1.2 – Этапы процесса мотивации

Процесс мотивации начинается с момента возникновения потребностей, когда человек ощущает острую необходимость в чем-либо. Потребности бывают самые разные, например: физиологические, экономические, социальные и др. Следующим этапом является поиск путей обеспечения возникшей потребности [39].

Третий этап характеризуется окончательным выбором направлений действий для удовлетворения потребностей. На данном этапе определяются средства, необходимые ресурсы для устранения возникшей потребности. На следующем этапе объект непосредственно приступает к выполнению намеченных действий, в процессе чего может происходить корректировка выбранного направления [39].

На пятом этапе человек получает вознаграждение за проделанные действия, с помощью чего он устраниет появившуюся потребность. На пятом этапе определяет эффект от проделанных мероприятий, происходит оценка достижения желаемого результата. На заключительном этапе происходит ликвидация потребности, в последствие чего человек прекращает деятельность до появления новой потребности [39].

Особое внимание при управление мотивацией персонала должно быть обращено на мотивационную структуру персонала, а точнее на ее широту,

которая выражается в качественном разнообразии активных мотивов. Далее представим классификацию видов мотивов труда, которые учитываются в процессе управления трудовой мотивации в компаниях (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Виды мотивов труда

| Виды | Биологические | Социальные |
|----------------|--|---|
| Характеристика | Биологические мотивы соотносятся с физиологическими позывами и потребностями [44]. | Социальные мотивы соотносятся с потребностями людей в общении и социальной значимости [44]. |
| Примеры | Голод, жажда, сон, и т.д. | Коллективизм, самовыражение, самостоятельность и т.д. |

Далее рассмотрим общие методы мотивационного воздействия на персонал компаний (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Методы мотивационного воздействия на персонал предприятия [45]

| Метод | Характеристика |
|---|---|
| Организация работ персонала | - предоставление самостоятельности в процессе выполнения трудовых функций; - информирование о результатах работы сотрудника (обратная связь); - значимости выполняемой работы для сотрудника, уровень ответственности и др. |
| Материальное стимулирование | - уровень заработной платы по сравнению с рынком; - используемая форма и система оплаты труда, использование системы поощрений и премий; - связь оплаты труда и результатов работника и др. |
| Моральное стимулирование | - широкий набор нематериальных стимулов в компании; - периодичность нематериального поощрения и др. |
| Меры дисциплинарного воздействия | - своевременность дисциплинарного воздействия; - уровень точности в определении лица, на которого необходимо дисциплинарно воздействовать; - соразмерность в строгости наказания совершенному проступку; - пояснение причин; - использование внеличностного характера наказания |
| Обращение к важным для работников ценностям | - самовыражение; - карьерная перспектива; - уровень финансового благосостояния; - интересы компании и др. |

Мотивационная структура персонала может быть иерархичной, что выражается в том, что мотивы могут находиться между собой в различных отношениях с точки зрения осознания человеком их значимости. В этом

смысле можно говорить о мотивах, имеющих доминирующее, подчиненное или второстепенное значение. Гибкость мотивационной структуры отдельного человека означает, что последняя не является статичным образованием, что усложняет процесс управления мотивацией персонала. Но с другой стороны это создаст возможности для изменения мотивационной структуры сотрудника в нужном для компании направлении [35]. Важным для эффективного управления мотивацией персонала является учет всего разнообразия потребностей, мотивов и стимулов сотрудников предприятия, а также использование соответствующих им методов мотивационного воздействия.

В деятельности специалистов службы управления персоналом, а также руководства компании при управлении мотивацией персонала важным моментом является постановка целей (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Цели управления мотивацией персонала

Рассмотрим каждую из целей подробнее:

1. Удержание работников в компании.

Зачастую в российских компаниях не достаточное внимание уделяется вопросу удержания сотрудников, что приводит к высокому уровню текучести кадров. Отметим то, что одним из ключевых факторов, влияющих на удержание сотрудника в компании, является удовлетворенность такого сотрудника работой, условиями труда, взаимоотношениями в коллективе. Удовлетворенность трудом зависит от таких факторов, как:

- содержательность самой работы;
- уровень оплаты труда;
- наличие возможности продвижения по карьерной лестнице;
- тип управления, который сложился в компании;
- уровень сплоченности трудового коллектива и др. [32].

2. Повышение эффективности и результативности деятельности персонала.

Необходимо осуществлять постоянный контроль достижения поставленных целей перед сотрудниками предприятия, а также осуществлять мониторинг исполнения закрепленных в должностных инструкциях обязанностей. Результативная и эффективная работа сотрудников должна подкрепляться реакцией со стороны организации, направленной на удовлетворение тех или иных мотивов сотрудников. Работа, не отвечающая этим требованиям, не должна поощряться, а в некоторых случаях должна наказываться [32].

3. Повышение уровня приверженности сотрудников компании.

Отсутствие или низкий уровень приверженности персонала компании даже без учета высокого уровня текучести кадров может впоследствии приведет к его нелояльности, коммерческому шпионажу, саботажу, воровству и т.д. Отметим, что при оценке, анализе приверженности сотрудников компании необходимо принимать к учету те факторы, которые формируют приверженность (рисунок 1.4) [32].

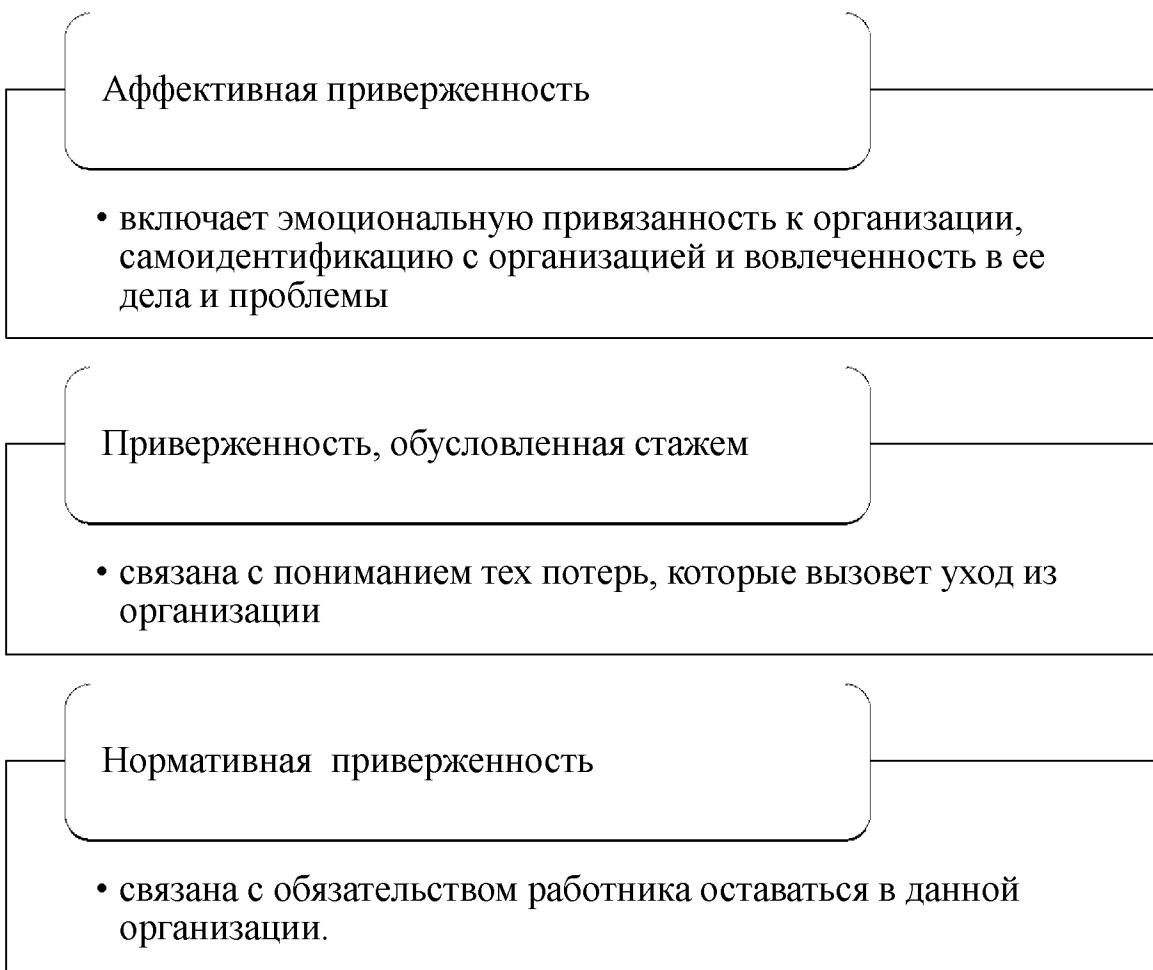


Рисунок 1.4 – Факторы, формирующие приверженность персонала

Важным является управление приверженностью сотрудников компании, что будет выражаться в:

- желание в дальнейшем работать в данной компании и повышать эффективность своей деятельности;
- желание прилагать максимальные усилия в интересах данной компании;
- убежденности в тех корпоративных ценностях, которые пропагандирует компания, принятие ее целей [32].

С целью управления мотивацией сотрудников компании и достижения перечисленных выше целей руководитель предприятий используют определенный набор инструментов, которые делятся на две группы: материальные и нематериальные средства мотивации. Примером первых может служить денежные или неденежные инструменты, например выплата

премиальных или иных материальных благ. Примером нематериальных средств мотивации является некоторые административные решения или коммуникационные действия руководителей. Их разнообразие огромно и простирается от направления сотрудника на обучения до его словесной похвалы [32, 33].

В данном пункте были рассмотрены понятия, связанные с мотивацией персонала, такие как «мотив», «стимул» и т.д., рассмотрены их отличия, отличия процедуры мотивации от стимулирования. Изложена суть процесса управления мотивацией персонала, перечислены цели мотивации сотрудников компании, методы мотивационного воздействия на них. Далее изучим систему мотивации персонала в компании, особенности ее разработки и совершенствования в современных условиях.

1.2 Особенности разработки и совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях

В предыдущем пункте была рассмотрена сущность мотивации персонала в компании, которая представляет собой комплекс мероприятий, приемов и методов, которые направлены на создание у работников побудительных мотивов к высоко эффективной профессиональной деятельности, заинтересованности в результатах своей работы [4]. Далее рассмотрим системы мотивации персонала в компании, особенности ее разработки и совершенствования на предприятиях.

Система мотивации персонала в компании является эффективным инструментом управления персоналом только случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике [17].

Идеальной системы мотивации в компании не существует. Однако есть определенные требования, которые позволяют любой системе быть более эффективной, а именно она должна быть простой и понятной всем сотрудникам в компании, полностью и достаточно объективно учитывать результаты деятельности работников и их уровень квалификации, а также отражать специфику компании [17].

Система мотивации персонала включает: цели и задачи, инструменты и используемые методы, этапы процесса мотивации, а также должна учитывать внутренние и внешние по отношению к компании факторы [8].

Система мотивации персонала на предприятиях состоит из двух направлений: материального и нематериального [8]. Для снижения затрат на повышение мотивации персонала актуальным будет использование именно нематериальной мотивации сотрудников компании, а именно:

- наделение дополнительными полномочиями и повышением уровня ответственности. Мотивация сотрудников в этом случае будет расти прямо пропорционально возможностям контроля ключевых процессов при выполнении своих должностных обязанностей;
- стимуляция интереса к работе. Это один из самых эффективных способов повышения мотивации сотрудников, но в то же время и самый сложный, поскольку достаточно трудно найти нужный мотив для повышения результативности труда сотрудников;
- возможность и перспектива личностного и карьерного роста. Эффективная мотивация персонала на предприятии невозможна без личного роста и развития каждого сотрудника;
- формирование и повышение уровня лояльности к организации. Каждой компании необходимо добиться того, чтобы каждый работник осознавал цели и ценности предприятия и принял их, проявлял желание идентифицировать себя как сотрудника именно этой компании, был заинтересован в собственной работе на благо предприятия;
- создание духа сотрудничества и эффективной корпоративной культуры. Эта составляющая включает в себя создание мотивационного климата, подчеркивание и пропаганду норм и ценностей компании [8, 18, 29].

Далее рассмотрим основы для построения эффективной системы мотивации в компании, которые должны выполняться в любой компании. К ним относится:

1. Система мотивации персонала к трудовой деятельности должна быть приведена в соответствие со стратегией бизнеса и управления персоналом [31].

2. Должны приниматься во внимание внешние по отношению к компании факторы:

- ситуация в политической жизни государства, смена общеполитической ситуации в стране, устоявшаяся идеология и т.д.;
- изменение в правовой сфере, например, изменения в трудовом законодательстве;
- ситуация на рынке труда, изменения в экономической жизни общества (например, изменения уровня МРОТ, прожиточного минимума, общей экономической ситуации в стране и т.д.);
- учет социальных аспектов в жизни общества [18].

3. Система мотивации персонала должна разрабатываться в комплексе с механизмом и системой стимулирования персонала (рисунок 1.2.1). Они должны дополнять друг друга для более эффективного воздействия на персонал компаний [8].

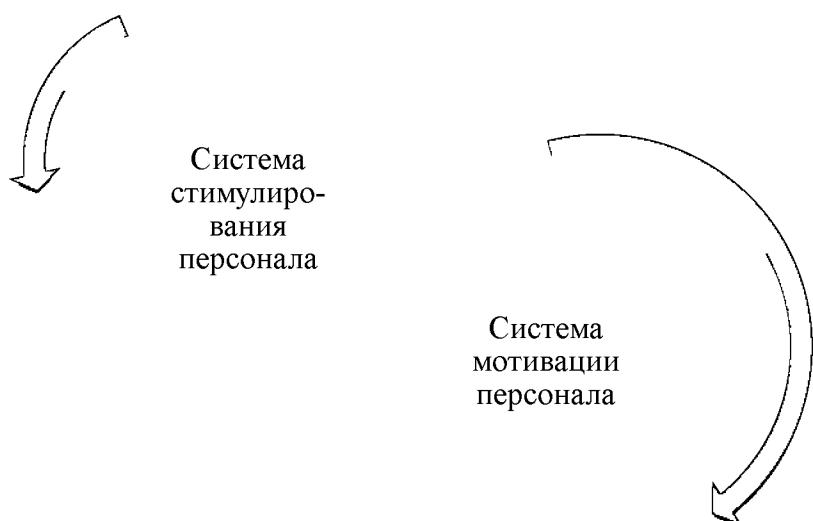


Рисунок 1.5 – Взаимосвязь систем мотивации и стимулирования персонала

4. Система мотивации должна быть направлена на: поддержание на должном уровне производительности труда, постоянный ее рост, эффективное выполнении требований, правил, целей и задач, поставленных перед сотрудниками компании, а также обеспечивать нужный уровень мотивации к труду в процессе выполнения своих профессиональных задач [31].

5. В системе мотивации персонала должны быть выделены следующие основные компоненты (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Основные элементы и составляющие системы мотивации персонала

| Элемент | Характеристика |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Кадровая политика предприятия | Необходимо качественное планирование мероприятий по повышению уровня квалификации персонала, внутрифирменной мобильности, производительности труда с учетом потребностей работников компании [31]. |
| Принципы, приемы руководства и управления | Необходимы четкие, письменно закреплённые положения по регулированию трудовых отношений в коллективе, между руководителем и подчиненным, в соответствие с действующей в компании концепцией управления [31]. |
| Привлечение сотрудников компании к процессу принятия решений | Привлечения работников к процессу принятия решений в рамках выполнения трудовых функций, в рабочих группах или непосредственно на рабочем месте [31]. |
| Система организации труда и рабочего места сотрудника | Требуется обеспечить сотрудника всеми необходимыми средствами и ресурсами для выполнения производственных заданий, создавать эргономичные условия к труду [31]. |
| Качественная и количественная составляющая при определении должностных инструкций работников | Необходим постоянный процесс совершенствования и повышения качественной и количественной составляющей в наборе производственных заданий по каждому сотруднику или группе сотрудников, поля и охвата их деятельности [31]. |
| Групповое взаимодействие в процессе труда | Создание автономных рабочих групп как структурных единиц компании, которые полностью или частично самостоятельно организуют свою работу [31]. |

Окончание таблицы 1.5

| 1 | 2 |
|--------------------------------------|---|
| Организационная культура в компании | Наличие в компании устоявшейся системы общих для всех сотрудников ценностных ориентаций и норм поведения [31]. |
| Система информирования работников | Необходимо в срок и с высоким уровнем достоверности и полноты доводить до сотрудников нужную информацию об изменениях и происходящих процессах в компании [31]. |
| Система социальной помощи работникам | Предоставление сотрудникам социальных льгот, услуг или преимуществ [31]. |
| Система оценки персонала компании | Важно наличие в компании эффективно функционирующей системы оценки, которая бы с высокой степенью точностью оценивала персонал по заранее установленным критериям и показателям [31]. |
| Режим труда и отдыха | Установление рабочего времени таким образом, что бы удовлетворить желания, возможности и потребности сотрудников, а также повысить эффективность их деятельности [31]. |
| Кружки качества в компании | Совместное решение производственных проблем в специально организованных рабочих группах, работники которых имеют схожие производственные задания [31]. |

6. При создании системы мотивации персонала в компании крайне важно учитывать такие важные аспекты, как качественную стадию жизни компании и типологию сотрудников, а также их мотивационные профили, личностные и психологические особенности [8].

7. При создании системы мотивации персонала необходимо, чтобы она разрабатывалась в соответствии с определенными принципами (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Принципы системы мотивации персонала

Рассмотрим каждый из принципов подробнее:

- принцип справедливости означает, что правила, которые лежат в основе системы мотивации, должны быть понятны всем сотрудникам, отражать реальное положение дел в компании и быть справедливыми;
- принцип своевременности выражается в том, что не должно быть существенного разрыва по времени между достижением необходимого результата определенного сотрудника и моментом награждения за эти достижения;
- принцип значимости означает такой аспект как важность для сотрудника используемого приема поощрения, который окажет максимальный эффект на уровень его мотивации;
- принцип предсказуемости означает то, что работник должен знать и понимать что он получит в зависимости от результативности своей деятельности;

- принцип объективности выражается в соизмеримости размера вознаграждения на основе объективной оценки вклада и результатов труда сотрудника компании;
- последний принцип означает, что вознаграждение того или иного сотрудника должно быть адекватно и соответствовать его трудовому вкладу в результат деятельности всего коллектива, опыту и уровню его квалификации [31].

Для того чтобы внедрить систему мотивации необходимо, в первую очередь, провести исследования и провести предварительный анализ существующей ситуации. Последовательность действий может выглядеть следующим образом:

- Определение «быстрых» резервов в системе мотивации (какие инструменты можно включать сразу, и у предприятия есть на это ресурс);
- Определение «стратегических» резервов в системе мотивации (какие инструменты можно создать в перспективе);
- Выявление возможностей по улучшению бизнес-показателей, определение проектных показателей эффективности (определить, каким образом внедряемые инструменты влияют на повышение эффективности работы сотрудников);
- Проектирование системы мотивации в ее принципиальном дизайне (определение последовательности действий и формализация системы через Документ);
- Проектирование дополнительных вспомогательных HR-систем, без которых работа системы мотивации невозможна (определение системы ответственности HR- службы по каждому из направлений: подбор, оценка, обучение и развитие, и др.) [29].

Возможные результаты от разработки и внедрения системы мотивации персонала представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Результаты от разработки и внедрения системы мотивации персонала компании

Далее рассмотрим этапы процесса разработки и создания системы мотивации персонала в компании (рисунок 1.8).

Для того чтобы компания функционировала на уровне с основными конкурентами, нужно не только работать эффективнее, но и ставить перед собой более высокие цели, отказаться от устаревших моделей в области управления персоналом в целом в том числе и мотивации персонала. Достигнуть этого можно при постоянном мониторинге эффективности и совершенствовании существующей системы мотивации персонала компании [29].



Рисунок 1.8 – Этапы разработки системы мотивации персонала в компании

Основными инструментами совершенствования системы мотивации современной организации являются:

- совершенствование системы постановки целей для компании в целом и отдельных ее сотрудников, например при использовании ключевых показателей эффективности;
- создание надежной и эффективной системы оценки результативности и развития трудового потенциала персонала компании в целом и каждого отдельного сотрудника;
- разработка и внедрение системы окладов, грейдирование позиций;

- разработка системы бонусов, связанных с результатами деятельности отдельного сотрудника или всего отдела;
- дизайн работ, повышение содержательной стороны работы, ротация кадров;
- создание команд, работающих в автономном режиме;
- создание эффективной системы продвижения по карьерной лестнице, прозрачных и ясных маршрутов карьерного продвижения;
- создание кадрового резерва, включая планы подготовки резервистов [29].

Далее рассмотрим возможные этапы процесса совершенствования системы мотивации персонала в компании (рисунок 1.9).

На первом этапе процесса совершенствования необходимо проанализировать и выявить те недочеты и слабые стороны и проблемы, которые присутствуют в нынешней системе мотивации. Необходимо оценить и проанализировать мотивационный тип сотрудников, составить мотивационные профили и т.д. Также нужно оценить внутренние и внешние факторы, которые действуют на систему мотивации персонала в компании, ее особенности и специфику на конкретном предприятии [6].

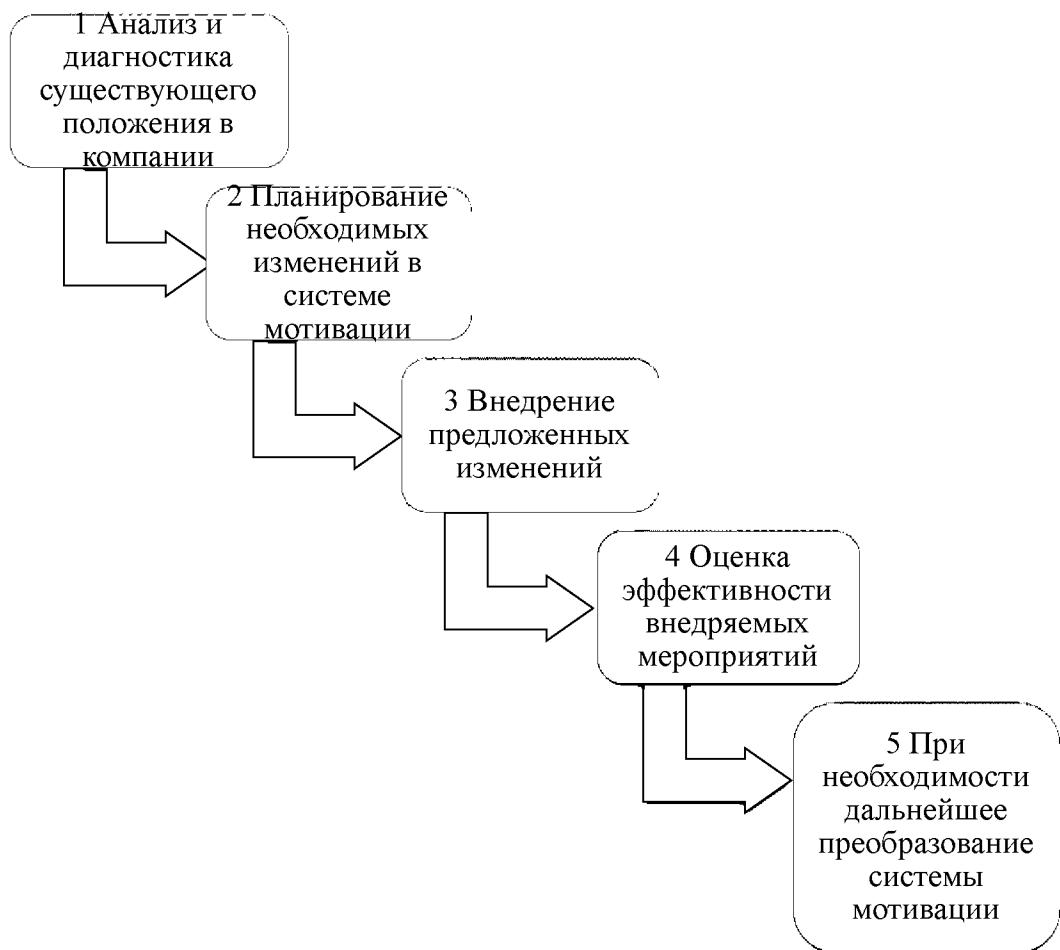


Рисунок 1.9 – Этапы процесса совершенствования системы мотивации персонала

На втором этапе следует определить возможные пути совершенствования системы с устранением существующих проблем. Прописывают возможные варианты, оценивается их предполагаемый эффект. В заключение данного этапа осуществляется выбор руководством наиболее подходящего направления совершенствования [6].

На следующем этапе подробно прописывается план по внедрению мероприятий с помощью диаграммы Ганта или других инструментов. Составляется детализированный бюджет затрат на реализацию предложенных мероприятий, оценивается экономическая эффективность проектных изменений [6].

На третьем этапе после внедрения проекта оценивают окончательный экономический и социальный эффект от совершенствования системы

мотивации персонала в компании. Отметим, что при не достижении поставленных на первом этапе целей может быть осуществлено дальнейшее преобразование системы мотивации [6].

Далее рассмотрим какой может быть эффект от мероприятий по разработке или совершенствования системы мотивации персонала на предприятии (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Эффект от совершенствования системы мотивации персонала

Совершенствование или разработка эффективной системы мотивации может привести к получению эффекта в следующих областях:

1. Вследствие повышения мотивации сотрудников возможно повысить рентабельность компаний, например по средствам внедрения и фокусирования на KPI. Также важным аспектом является повышение производительности и эффективности труда, что снижает затраты компании и увеличивает выручку и прибыль.

2. Возможен более ускоренный процесс достижения ключевых целей и показателей компании, в связи с ростом приверженности каждого сотрудника к компании, его мотивации на результат трудовой деятельности, сплоченности коллектива и эффективной групповой работой.

3. Грамотная система мотивации позволит повысить устойчивость бизнеса, создаст предпосылки для дальнейшей работы на рынке, а также повысит конкурентоспособность бизнеса, позволит расширить рынки сбыта и т.д.

4. Повышение скорости развития компании в связи с синергетическим эффектом, полученным от реализации такого проекта (эффект положительной селекции лучших работников предприятия).

5. Повышение эффективности управления человеческими ресурсами в связи с тем, что новая система мотивации разрабатывается и реализуется исходя из изменения стратегических целей фирмы [18, 32].

В заключение данного параграфа отметим, что большинство используемых и популярных инструментов мотивации требуют от организации дополнительных расходов, самыми затратными из которых являются премии, бонусы и т.д.. В связи с этим достаточно важно прежде чем начать реализовывать такой проект оценить его экономическую эффективность в существующих экономических условиях с учетом всех внутренних и внешних рисков, ставки инфляции, дисконтирования и т.д. В следующем параграфе рассмотрим отечественный и зарубежный опыт в разработке и совершенствовании системы мотивации персонала компаний.

1.3 Отечественный и зарубежный опыт совершенствования системы мотивации персонала компаний

В мировой теории и практике управления персоналом за последние десятилетия накоплен достаточный теоретический и практический опыт в вопросе мотивации персонала. Не смотря на то, что теоретические аспекты по данной проблематике едины, выделяются отличительные особенности в процедуре и системе мотивации персонала в компаниях разных стран, что

связано с особенностями экономика данной страны, сложившимся менталитетом и т.д. Рассмотрим особенности построения и совершенствования системы мотивации в России, США, Японии.

1. Особенности мотивации персонала в Японии.

Для начала рассмотрим особенности японского менеджмента, которые повлияли на специфику управления персоналом на предприятиях данной страны, стиль управления руководителей и т.д. К таким характерным чертам относят: наличие системы пожизненного найма, акцент на высоком качестве производимой продукции, зависимость между положением сотрудника в компании, уровнем его заработной платы со стажем его работы в компании, наличие эффективных внутрифирменных профсоюзов [44].

Все перечисленные выше особенности влияют на уровень производительности, отдачи персонала, эффективности его деятельности и т.д., в том числе это влияет на уровень приверженности к компании и уровень мотивации персонала [39].

В США и странах Западной Европы признается, что главные преимущества японских компаний заключаются в системах и методах управления персоналом, в реализованном на практике понимании особой важности для успешной деятельности фирм их человеческих ресурсов. Помимо трех вышеописанных методов, существует еще ряд механизмов [45].

Важное значение руководители в Японии уделяют вопросам выработки мероприятий по установлению доверительных отношений с персоналом компаний, также большой акцент ставится на использование командных форм работы. Эффект корпоративного единства достигается также за счет сокращения дистанции по вертикали между рабочими и менеджерами. Японские руководители, как правило, находятся вместе с подчиненными и не имеют на предприятиях отдельных кабинетов, выделенных стояночных мест на парковках и т.д., напротив они носят одинаковую с работниками форменную одежду [44].

Все это направлено на создание высокого уровня приверженности, приобщение к ценностям компании, что впоследствии приведет к повышению мотивации к трудовой деятельности. Используются также и дополнительные инструменты для повышения мотивации персонала (рисунок 1.11) [44].



Рисунок 1.11 – Факторы мотивации в японской компаниях

Рассмотрим каждый из пунктов подробнее. В японских компаниях важным является именно первичная адаптация вновь принятых на работу сотрудников. Проводится корпоративное обучение по специально разработанной корпоративной программе. Также с целью повышения сплоченности и причастности к компании сотрудникам может предоставлять общежитие [45].

Также важным фактором в системе мотивации является наличие в компании системы продвижения по карьерной лестнице. В японских компаниях процесс перемещение или передвижения работников происходит постоянно, что существенно повышает заинтересованность сотрудников к эффективной трудовой деятельности. Последний фактор, который

необходимо выделить, это постоянная организация культурно-массовых мероприятий для сотрудников компаний: праздников, юбилеев компаний и т.д. [45]

В качестве примера японских компаний в области разработки и совершенствования системы управления персоналом можно привести компанию «Тойота–Дженерал моторс», которая внедрила систему Таноко сэйдо. Данная система характеризуется тем, что в компании происходит постоянное повышение квалификации сотрудников с целью достижения «многоаспектной», гибкой квалификации работников, при которой один сотрудник сможет выполнять разнообразные задания. В качестве другого примера можно рассмотреть внедрение политики Нэнко дзерцу, которая выражается в регулярном повышении уровня доходов сотрудников в зависимости от трудового стажа в конкретной компании, а также выделения жилья за счет средств фирмы [39].

Существенной чертой отношений такого рода является патерналистское отношение компаний к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу в какую-либо компанию, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии компании, а компания отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем. Важное место занимает и участие работников в прибылях компании. Формирование подобного рода отношений позволяет фирмам временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться потенциально большая сумма для покрытия издержек, имевших место в тот период, когда каждый член коллектива жертвовал чем-то ради интересов своей фирмы. При достижении такого соглашения с работниками подобную практику можно осуществлять каждый год при условии, что по окончании всех операций фирма щедро поделится с работником своими прибылями

[45]. Далее рассмотрим особенности системы мотивации персонала в компаниях США.

2. Особенности мотивации персонала в США

В основе системы мотивации труда в США находится оплата труда и связанные с ней материальные и нематериальные составляющие такой системы (рисунок 1.12).

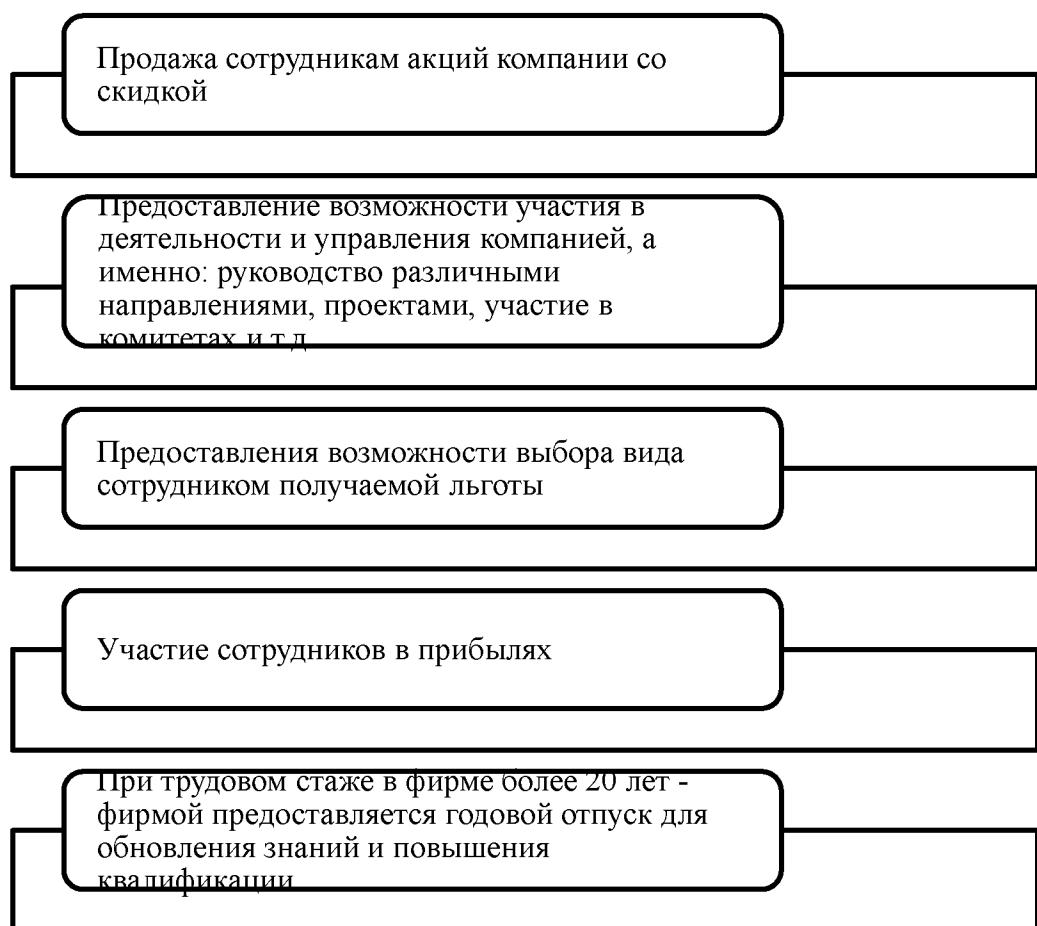


Рисунок 1.12 – Используемые инструменты в системе мотивации в компаниях США

Система мотивации труда в компаниях США построена на поощрении предпринимательской активности сотрудников компаний. Модель мотивации в данной стране основана на социально-культурных особенностях нации – массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния [45].

Наибольшую популярность получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования и т.д. [39].

Ныне одной из самых распространенных в США форм оплаты труда как для основных, так и для вспомогательных рабочих является оплата труда, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы. Данная система оплаты труда не предусматривает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм как в США, так и в других странах склонны к применению систем, сочетающих оплату труда с премированием [39].

Далее рассмотрим основные виды программ, которые в последнее время активно внедряются американскими компаниями для совершенствования системы мотивации персонала, а также повышения общего уровня мотивации сотрудников:

- программы, которые нацелены на повышение общего уровня вовлеченности трудящихся в процесс управления производством;
- программы повышения уровня профессионализма сотрудников с целью развития персонала компании;
- программы, которые повышают уровень организации труда работников компаний, например пересмотр набора обязанностей сотрудника, использование ротации кадров и т.д.;
- использование методов морального и материального стимулирования и др. [44].

Основной акцент американские компании делают на создание условий для поддержания высокого уровня приверженности персонала, усиления их трудовой активности, повышение заинтересованности в результатах своей деятельности [45]. Далее рассмотрим нематериальные инструменты мотивации, которые используются в компаниях США (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Используемые в компаниях США нематериальные инструменты мотивации

| Инструмент | Описание |
|--|---|
| Материальные нефинансовые инструменты | Возможны подарки сотрудникам, например к дню рождения, и др. праздников, что символизирует важность данного сотрудника для компании. Другим примером может служить оплата медицинской страховки, предоставление кредита на льготных условиях, скидок на продукцию предприятия, билеты в кино, театр и др. [44]. |
| Культурно-массовые мероприятия | Проведение мероприятий, которые посвящены значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей, проведение загородных выездов, экскурсионных поездок за счет компании [44]. |
| Выражение признательности работнику | К данному типу относят: устную похвалу и комплименты сотрудникам, размещение фотографий лучших работников на доске почета, изготовление и выдача нагрудных знаков, выдача грамот, публикация о работе и достижении работника или группы работников в корпоративных журналах и др. [44]. |
| Вознаграждения, которые связаны с изменением статуса работника | В этот блок входит повышение в должности, обучение работника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интенсивном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов [44]. |
| Вознаграждения, которые связаны с изменением рабочего места | Сюда относятся все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования и служебного автомобиля и др.) [44]. |

В последнее время на предприятиях в США популярным становится внедрение «кафетерия бонусов» или пакета услуг, которыми может воспользоваться сотрудник на выбор по своему собственному желанию в зависимости от того как эффективно он проработал в течение определенного количества времени. Также отметим, что многие компании в Америке, такие как «United Airlines», «Dana», «IBM», «Procter&Gamble» и др., внедряют

систему поддержки инновационных проектов и идей от своих сотрудников [18].

Классическим примером применения американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания «McDonald's». В ней используются следующие принципы управления:

- формирование жесткой иерархической структуры кадров – отсутствие двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;
- четкие должностные инструкции, в которых до мелочей описано, какие обязанности каждого работника и как он должен их правильно выполнять;
- хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;
- строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени (в этом случае придется заплатить больше – согласно отработанному времени). Действует принцип «точно и вовремя», система работы персонала отлажена и не предусматривает никаких вольностей;
- формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равные ставки для работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);
- возможности карьерного роста, открытые перспективы;
- высокая степень ответственности начальства за подчиненных [18].

Далее рассмотрим отечественный опыт мотивации персонала.

3. Особенности мотивации персонала в России.

Система мотивации персонала в российских компаниях характеризуется сочетанием методов, приемов и технологий, которые используются в зарубежной практике. Рассмотрим, какие инструменты используют российские руководители для повышения мотивации персонала (рисунок 1.12) [40].



Рисунок 1.12– Инструменты мотивации в российских компаниях, % [39]

Существующая российская модель мотивации труда во многом впитала в себя элементы советской модели стимулирования труда. Однако резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияло на изменения в системе человеческих ценностей. Многие работники убеждены, что для безбедной жизни важны должность (статус), власть, связи с нужными людьми, работа в рыночном секторе экономики [40].

Как показывает анализ данных социологических исследований, мотивации высшего уровня пока не являются в нашей стране преобладающими. Большая часть работников предприятий выделяют в качестве основного мотива оплату труда, и эта доля значительно выше, чем в странах с развитой рыночной экономикой [40].

Сегодня в связи с достаточно сложной экономической ситуацией в стране российским компаниям трудно обеспечить высокий уровень оплаты труда, в связи с этим руководителям предприятий особое внимание следует

уделить нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, например:

1. повысить ценность работника для организации, предоставив ему творческую свободу и возможность применять его идеи в трудовой деятельности;
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и т.д. [39].

В заключение отметим отличительные особенности мотивации персонала, которые сложились в российских компаниях:

- долгое время на российских предприятиях использовался в большинстве своем метод «кнута и пряника»;
- использование зарубежных приемов, методов без предварительной их апробации и адаптирования для российской действительности и учета специфики конкретного предприятия;
- зачастую материальное и нематериальное вознаграждение определялось в не зависимости от результатов работы, а например от таких факторов, как близость к руководству и т.д.;
- неэффективное функционирование системы оценки персонала отрицательно влияет на уровень мотивации персонала;
- долгое время в России отсутствовали приемы морального стимулирования [40].

В заключение представим результаты опроса работников компаний в Европе в таких странах как Франция, Германия, Италии и др. По результатам

данного опроса были выявлены нижеперечисленные факторы мотивации сотрудников:

- 1) вышестоящее руководство предприятия активно интересуется благополучием своих работников;
- 2) у работников компании есть возможность совершенствовать свои профессиональные знания, умения, навыки;
- 3) начальство и собственники организации подают пример в отношении следования ценностям компании;
- 4) в компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того, чтобы добиваться хороших рабочих результатов;
- 5) наличие положительной репутации предприятия как работодателя;
- 6) спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников;
- 7) сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы;
- 8) высокий уровень клиентаориентированности при осуществлении маркетинговой политики на рынке;
- 9) наличие общая рабочая атмосфера на предприятии [44].

Также установлено, что 20 % всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе; 63 % увлечены в средней степени; 17 % можно назвать «внутренне уволившимися». У таких сотрудников нет эмоциональной привязанности к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив [44].

В данном параграфе были рассмотрены особенности процесса и системы мотивации персонала в России и за рубежом. Приведены примеры компаний, которые используют нововведения в процессе управления трудовой мотивацией на предприятиях.

Выводы по главе 1

В первой главе настоящей выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты построения и совершенствования системы мотивации к эффективной трудовой деятельности работников компаний. Первый пункт работы посвящен анализу сущности понятия «мотивация», рассмотрено отличие данного понятия от стимулирования персонала. Представлены трактовки такого понятия у разных ученых. Мотивация рассмотрена как процесс и система со множеством входящих в нее элементов, факторов влияния и т.д.

Во втором разделе первой главы рассмотрены особенности разработки и совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях. Выделено семь основных пунктов, в соответствие с которыми должна строиться эффективная система мотивации к труду. Отдельно прописаны этапы разработки и совершенствования системы мотивации работников компаний. В заключение данного пункта рассмотрена экономическая эффективность от такого рода проектов, приведены примеры экономического и социального эффекта от их реализации.

В заключительном пункте 1.3 представлен отечественный и зарубежный опыт в разработке и совершенствовании системы мотивации персонала. Рассмотрены особенности процесса мотивации в России, США, Японии, странах Западной Европы.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «Аргаяшская нефтебаза»

2.1 Общая характеристика ООО «Аргаяшская нефтебаза», анализ ее внешней и внутренней среды

ООО «Аргаяшская нефтебаза» расположена по адресу Челябинская область п. Аргаяш, улица Ильменская, дом 94. Организация начала свою деятельность с 2002 года.

В течение следующих 15 лет компания продолжает развивать розничную сеть и открывает сеть автозаправочных станций а с 2012 года и сеть магазинов при собственных АЗС. Сеть магазинов при АЗС продолжает развиваться и достигает к 2017 году около 7 штук, а также продолжает расти и общее количество АЗС. На данный момент оно достигает 10 автозаправочных станций по территории всего Аргаяшского района.

ООО «Аргаяшская нефтебаза» занимается следующими бизнес – направлениями (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1- Бизнес направления ООО «Аргаяшская нефтебаза»

Рассмотрим каждое направление.

Розничный бизнес – это реализация топлива конечным покупателям. Через сеть АЗС реализуется как моторное топливо, так и сжиженный газ. В

Аргаяшском районе идет реализация моторных масел, топлива и сопутствующих товаров.

Процессинговое обслуживание – это информационно техническое обеспечение безналичных расчетов за топливо и сопутствующие товары на автозаправочных станциях и комплексах с использованием смарт-карт. Данное направление поддерживается за счет отдела бухгалтерии в компании [47].

Корпоративные продажи – это реализация топлива корпоративным клиентам по наиболее приемлемым ценам с применением системы бонусов и скидок. На данный момент услугами компании по корпоративным продажам пользуются около 20 организаций района.

Стратегическими задачами компании является:

- расширение сети АЗС;
- диверсификация поставщиков продукции;
- приобретение и строительство до 2 новых АЗС;

-увеличение в структуре продаж доли конечных потребителей (компания планирует это осуществить посредством филиальной сети и сети АЗС, а также увеличением продаж покупателям из корпоративного сегмента).

Миссия компании – активное участие в становлении цивилизованного рынка нефтепродуктов в Челябинской области.

Цивилизованный рынок должен основываться на принципах ответственности, профессионализма, взаимного уважения всех участников с целью роста экономического потенциала страны и наиболее полного и качественного удовлетворения ожиданий потребителей.

Компания провозглашает главными ценностями своего бизнеса порядочность, совершенствование, целостность и результативность [49].

Стратегические задачи ООО «Аргаяшская нефтебаза»:

- Установление сотрудничества с новыми поставщиками;
- Строительство мини-маркетов при АЗС и повышение за счет них прибыльности компании;
- Сохранение лидерского положения на рынке Аргаяшского района.

Рассмотрим организационную структуру компании. Она представлена на рисунке 2.2. Структура имеет линейно-функциональный тип. Эффективность от использования этой структуры состоит в том, что руководители сосредотачиваясь на выполнении своего круга задач повышают компетентность и соответственно могут решать проблемы эффективнее, происходит снижение дублирования действий, что сокращает затраты организации, достигается высокий процент использования потенциала всех имеющихся ресурсов.

Наряду с этим для организации использование такого типа структуры несет и недостатки. Во-первых, замедляется реакция на изменения на рынке в связи с завышенной централизацией. Во-вторых, возможности для предпринимательства и инноваций также сокращаются, что в условиях высокой конкуренции на нефтяном рынке может быть опасно для организации.

Цели компании требуют гибкости и поощрения инициативы, высокой скорости принятия решений и желательно привлечение не только руководства к разработке стратегических планов, но и руководителей функциональных подразделений, развития персонала и поддержания его работоспособности. В данной же организационной структуре из-за невозможности структуры быть гибкой, снизилась удовлетворенность

персонала, потому как нет права на проявление инициативы, затягивание решений с изменением системы оплаты из-за контроля финансовых средств руководителем и проблемой с принятием решений.

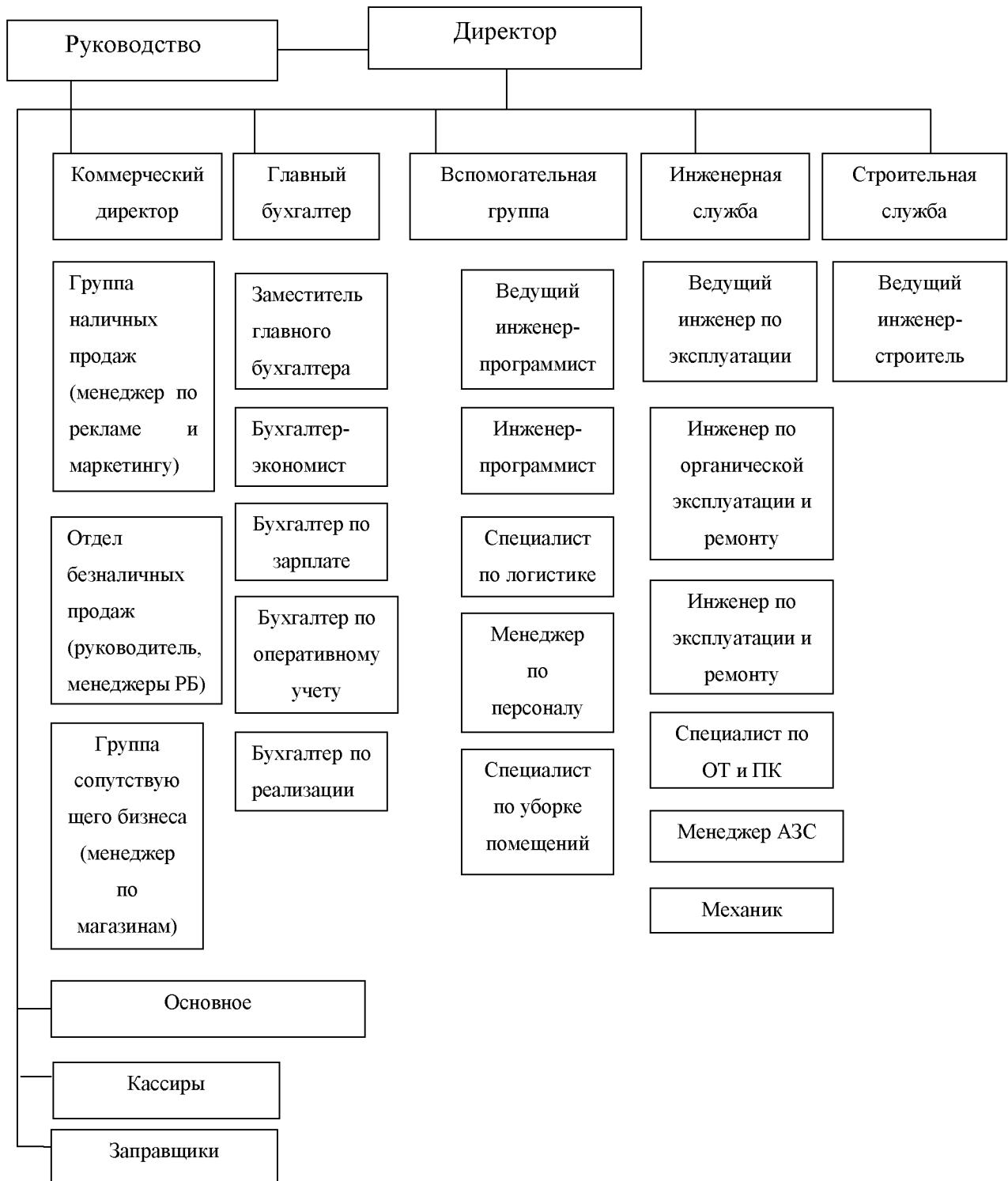


Рисунок 2.2 – Организационная структура ООО «Аргаяшская нефтебаза»

В связи с произошедшими изменениями в компании за 2012-2016 год, сменой директора, изменением политики управления, качественным обновлением состава финансовая сфера компании не осталась прежней. Рассмотрим динамику экономических показателей в 2016 году в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика экономических показателей деятельности предприятия

| Наименование показателя | 2016 год | | | | 2017 год | 1 кв. 2017 г. в сравнении с 4 кв. 2016 г. | |
|-------------------------|-------------|-----------|-------------|-------------|------------|---|----------|
| | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | 1 квартал | Абс. Изм. | Отн. изм |
| Выручка | 122, 5 млн. | 117 млн. | 122,8 млн. | 125, 3 млн. | 123,5 млн. | -1,8 млн | 99% |
| Себестоимость продаж | 104 млн. | 94,7 млн. | 110, 6 млн. | 117, 8 млн. | 115,4 млн. | +1,6 млн | 101% |
| Коммерческие расходы | 9, 2 млн. | 9 млн. | 8,7 млн. | 8, 2 млн. | 8, 3 млн. | + 100 тыс | 101% |
| В том числе ФОТ | 2, 5 млн. | 2,5 млн. | 1,9 млн. | 1,9 млн. | 1,9 млн. | 0 | 100% |
| Управленческие расходы | 2, 2 млн. | 2,4 млн. | 2,3 млн. | 2, 1 млн. | 2,2 млн. | - 100 тыс | 104% |
| Валовая прибыль | 5,5 млн. | 7, 9 млн. | 1, 1 млн. | - 127 тыс. | -100 тыс. | - 227 тыс. | -21% |

На рисунке 2.3-2.4 представлена динамика экономических показателей деятельности компании.

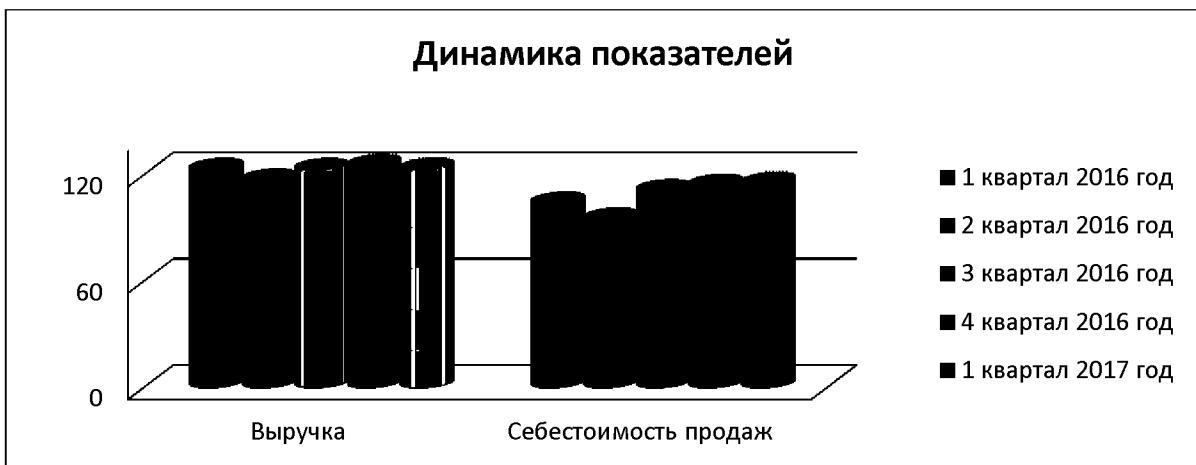


Рисунок 2.3 - Динамика экономических показателей деятельности ООО «Аргаяшская нефтебаза»

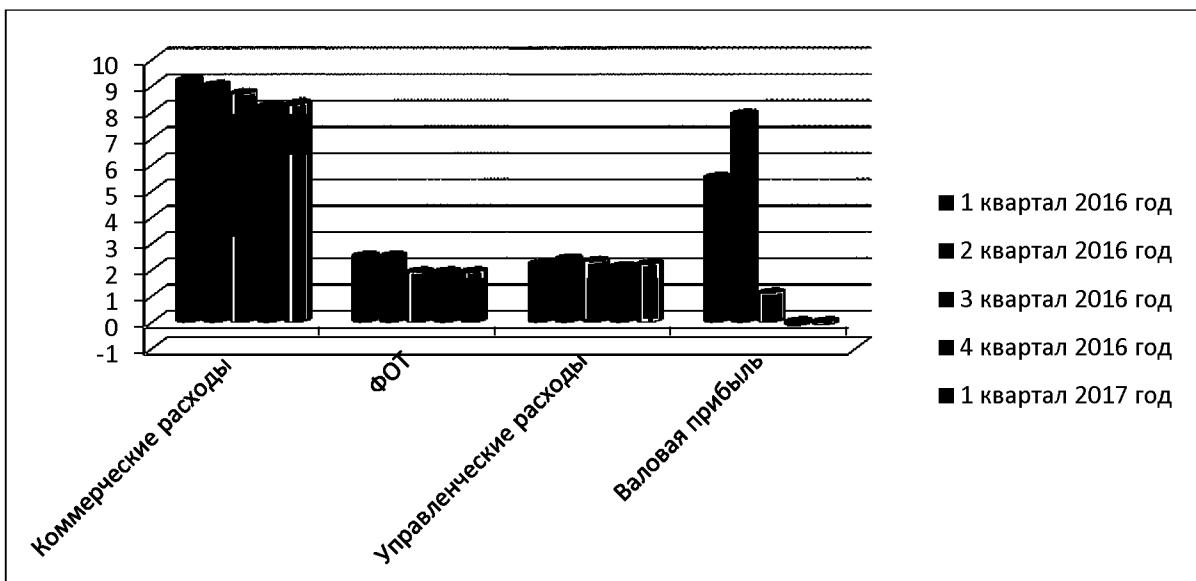


Рисунок 2.4 - Динамика экономических показателей деятельности ООО «Аргаяшская нефтебаза»

Из таблицы видно, что статьи затрат по коммерческим и управленческим расходам сократились. В том числе подлежал сокращению Фонд оплаты труда. Причины его снижения обоснованы принятием решения руководством об изменении структуры оплаты труда операторов, и как следствие ее снижение на 600 тысяч рублей за квартал. В связи с увеличением себестоимости продаж и началом строительства мини-маркетов на АЗС,

валовая прибыль компании приняла отрицательные значения. По всей видимости, увеличение затрат фирмы привело к вынужденному сокращению фонда оплаты труда. В связи с этим уровень текучести персонала значительно возрос. (Подробный анализ текучести будет рассмотрен в кадровом аудите в главе 2.2)

На диаграмме видно, что произошло значительное увеличение себестоимости продаж с 1 по 4 квартал на 10 млн. рублей. В том числе снизилась рентабельность: с 4,5 % в первом квартале до – 0,1% в четвертом квартале. Для того чтобы определить причины изменения экономических показателей, необходимо провести комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды, способствующих полученным результатам.

Чтобы определить, какие возможности и угрозы существуют для организации в ближайшем будущем, что может повлиять на ее финансовую часть, проведем анализ ее макроокружения. Представим его в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – STEEP факторы внешней среды ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| Фактор | Описание |
|---------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Социальные факторы | |
| Увеличение числа автомобилистов | Статистические данные указывают на ежегодное увеличение числа автомобилистов. С 2004 года прирост составляет 63%. В 2017 году планируется прогноз продаж на уровне 3 млн. автомобилей. [50] Не смотря на это, значительное подорожание топлива на 10 % не прогнозирует соответствующий рост его потребления. [75] В целом рост потребления ГСМ составит 5% в год. [76] Для организации данный факт не будет иметь существенного влияния. Его балльная оценка составляет – 5. |

Продолжение таблицы 2.2

| 1 | 2 |
|---|---|
| Увеличение числа потребителей газового вида топлива | <p>В России ежегодно увеличивается количество автомобилей работающих на газовом виде топлива. Спрос на такой вид топлива обусловлен относительно низкими издержками. К 2020 году прогнозируется увеличение парка газобаллонного автотранспорта до 30 миллионов единиц. [51]</p> <p>На данный момент филиал ООО «Аргаяшская нефтебаза» не может оказывать услуги клиентам в обеспечении газомоторным видом топлива, что приводит к упущению экономической выгоды для него. Влияние этого фактора можно оценить в 3 балла.</p> |
| Экономические факторы | |
| Введение лимита на потребление бензина и скидок для малоимущих слоев | <p>Союз нефтегазопромышленников одновременно с разработкой проекта продажи топлива со скидкой малоимущим гражданам вводит лимиты для потребления топлива. В связи с созданием АЗС для малоимущих слоев для ООО «Аргаяшская нефтебаза» в будущем могут появиться конкуренты. Так как на данный момент наиболее активной категорией клиентов для компании являются именно малоимущие слои населения, терпимые к качеству продукции и предпочитающие ее цене, то при внедрении проекта государства организации придется принимать меры для удержания большей части своих клиентов.</p> <p>Влияние данного фактора оценивается как значительное и оценка в 7 баллов. [77]</p> |
| Снижение пошлины на электрокары создает преимущества их покупки и потребления | <p>С 1 февраля 2017 года для автомобилистов стала выгодной покупка электро автомобилей в связи с обнулением пошлины на их ввоз. Появление также сети бесплатных зарядочных станций первая из которых будет создана в Челябинске может несущественно увеличить число автомобилистов. Влияние фактора слабое. Бальная оценка – 1.</p> <p>[78]</p> |
| Влияние инфляции | <p>Уровень инфляции в 2017 году планируется на отметке 4,5 - 5,5%. Уровень цен на бензин не превысит уровня инфляции. Стоимость 1 литра горючего будет повышаться пропорционально уровню инфляции и это не повлияет на отказ от использования бензина автомобилистами. Так как</p> |
| | <p>уровень инфляции в стране находится в пределах нормы соответственно влияние этого фактора слабое и бальная оценка находится на уровне 3.</p> <p>[79]</p> |
| Завышение ставок кредитования | <p>Создает проблемы для организации по части увеличения расходов. Для компании это является негативным фактором. Оценка фактора – 3 балла.</p> <p>[53]</p> |

Продолжение таблицы 2.2

| 1 | 2 |
|--|--|
| Увеличение ставки НДПИ | <p>В связи с ростом ставки НДПИ на нефть в 2017 году на 10% (по сравнению с 2012 и 2016 годом увеличение было на 6,4% и 5,4% соответственно [54])</p> <p>Рост стоимости бензина приведет к росту цен, что увеличит недовольство клиентов. [55]</p> |
| Сохранение ставок акциза на дизельное топливо | <p>В сравнении с постепенным увеличением ставки на бензин, уровень выплат за дизель сохраняется до 2016 года, что также сокращает расходы организации и не требует повышения цен. [56]</p> <p>Данный фактор оценивается в 5 баллов, но его влияние незначительно для компаний.</p> |
| Политические факторы | |
| Дополнительное увеличение акцизов на бензин | <p>Налоговое законодательство на 1 января 2017 года произвело изменения относительно ставок акцизов на бензин 4 и 5 класса. Это приведет к неизбежному росту цен на бензин, в связи с чем число покупателей может сократиться от 8% до 15%. [57]</p> <p>Влияние этих изменений окажет негативное воздействие на объем выручек в 2017 году, а значит обязует искать руководство дополнительные источники увеличения доходов. Влияние фактора – значительное. [58]</p> |
| Постановление Правительства РФ о переводе половины транспорта в стране на газомоторный вид топлива | <p>Данное решение правительства обязывает организации осуществляющие продажу топлива переходить на газ. Выделение средств на срочное строительство дополнительных АЗС и увеличение расходов касается только организаций в крупных городах, так как данное постановление распространяется пока на них. Для ООО «Аргаяшская нефтебаза» данный фактор не является угрожающим. Этот фактор можно оценить на 7 баллов. [59]</p> |
| Увеличение потребления альтернативного вида топлива | <p>На данный момент на российском автомобильном рынке происходит увеличение предложения по использованию альтернативных видов топлива: на электричестве и биотопливе. Поэтому в ближайшие 6-10 лет потребители не будут готовы отказаться от бензина либо газа в пользу альтернативного топлива. Влияние данного фактора оценивается как слабое. [60]</p> |

Окончание таблицы 2.2.

| 1 | 2 |
|---|--|
| Экологические факторы | |
| Ужесточение требований к качеству топлива | <p>Министерством Энергетики РФ был разработан документ «Генеральная схема развития нефтяной отрасли России до 2020 года», в котором говорится об ужесточении требований к качеству топлива и снижении вредных выбросов в атмосферу. [61]</p> <p>В связи с этим у НПЗ вместо расширения областей добычи нефти, финансовые ресурсы будут уходить на строительство вторичных процессов для улучшения качественного состава продукта, что приведет к росту их затрат а соответственно увеличения стоимости сырья. [62]</p> <p>Значение фактора существенное.</p> |
| Технологические факторы | |
| Вынужденный переход на новые программные продукты | <p>В связи с необходимостью сотрудничества с новыми-бизнес партнерами растет необходимость компании улучшать технологическую базу. Это заставляет выделять дополнительные средства на введение новых программных продуктов.</p> <p>Значение фактора значительное. Оценка - 5</p> |

Для учета всех вышеперечисленных факторов и обеспечения комплексности оценки, необходимо свести их в единую форму, которая позволит их сравнить. Для этого, оценка факторов будет проводиться как количественно, так и качественно. Качественно факторы оцениваются по влиянию, оно может быть очень слабым, слабым, существенным, значительным и сильным. Качественная характеристика фактора означает степень последствий в результате проявления данного фактора. Количественная оценка проводится по бальной шкале от 0 до 10.

Оценка факторов внешней среды представлена ниже, в таблице 2.3. На основании экспертных оценок приведенных факторов, можно определить как общее воздействие внешней среды на исследуемое предприятие, так и выявить наиболее существенные факторы, оказывающие как положительное, так и негативное влияние на деятельность организации.

Таблица 2.3 – оценка STEEP факторов

| № | Название фактора | Качественна я оценка | Знак влияния (+/-) | Важность (0-10) | Возможные мероприятия |
|------------------------------|--|-------------------------|--------------------------|--------------------|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Социальные факторы | | | | | |
| 1 | Увеличение числа автомобилистов | Слабое | + | 5 | Привлечение новых клиентов системой бонусов и скидок |
| 2 | Увеличение потребителей газомоторного вида топлива | Значительно е | - | 3 | Строительство ГАЗС |
| Экономические факторы | | | | | |
| 3 | Введение лимита на потребление бензина и скидок для малоимущих слоев | Значительно е | - | 7 | Создание скидок для малоимущих слоев |
| 4 | Снижение пошлины на электрокары создает преимущества их покупки и потребления | Слабое | - | 1 | Предоставление скидок и бонусов постоянным клиентам |
| 5 | Влияние инфляции | Слабое | + | 3 | Привлечение клиентов оптимальным уровнем цен, скидки корпоративным клиентам |
| 6 | Увеличение НДПИ | Существенн ое | - | 3 | Контроль над структурой затрат |
| 7 | Сохранение ставок акциза на дизельное топливо | Существенн ое | + | 4 | Привлечение клиентов оптимальными ценами на дизель |
| 8 | Завышение ставок кредитования | Существенн ое | - | 5 | Планирование бюджета и поиск дополнительных источников привлечения финансов |
| Политические факторы | | | | | |
| 9 | Постановление Правительства РФ о переводе половины транспорта в стране на газомоторный вид топлива | Слабое | - | 5 | Рассмотрение возможности строительства газовых колонок |

Окончание таблицы 2.3

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|--------------|---|---|---|
| 10 | Увеличение акцизов на бензин | Сильное | - | 7 | Выравнивание цен на бензин и дизель за счет завышения последнего |
| | Экологические факторы | | | | |
| 11 | Увеличение потребления альтернативного вида топлива | Очень слабое | - | 1 | Рассмотрение возможности строительства газовых колонок |
| 12 | Ужесточение требований к качеству топлива | Существенное | - | 3 | Поиск возможностей привлечение новых средств и строительства газовых колонок |
| | Технологические факторы | | | | |
| 13 | Вынужденный переход на новые программные продукты | Значительное | + | 5 | Оценка потенциала имеющегося персонала и постепенное совершенствование ИТ сферы |

Рассмотрим в диаграмме значение анализируемых факторов на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Важность факторов внешней среды

Таким образом, внешняя среда для компании представляет почти равное распределение в количестве угроз и возможностей. В каждой из сфер макроокружения компания имеет потенциальные проблемы. Для компании данные проблемы связаны в основном с финансовыми возможностями и инновационным потенциалом. Подробное рассмотрение и анализ преимуществ организаций будут рассмотрены на этапе внутреннего анализа организации.

Далее проведем анализ 5 сил Портера.

В анализе 5 сил Портера будут рассмотрены субъекты способные повлиять на организацию и ее деятельность. Ими являются поставщики, покупатели, конкуренты и товары-заменители. Рассмотрим подробнее каждый из них и оценим, какое значение они имеют для нашей организации. Влиянию каждого фактора будет выставляться оценка: слабое, значительное, сильное влияние.

А) Товары – субституты

Сначала определим, какие товары могут быть заменителями. Рассмотрим их в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Анализ угроз товаров-заменителей

| Название колонки | Стоимость Расход | Комфортабельность | Опасность | Вред |
|------------------|--|--|---|--|
| Газ | До 50 % экономии по сравнению с бензином, Реже производится замена масла | Вес баллона достигает 20кг, водители обязаны следить за утечкой газа, неприятный запах. | Менее опасен в связи с давлением, под которым находится газ в баллоне. | Выбрасывает метан, менее опасен для окружающей среды и здоровья. |
| Бензин | - | Неприятный запах, более удобен в использовании за счет отсутствия загруженности автомобиля | Опасен, так как находится не в герметичном месте, может произойти возгорание. | Двигатель, работающий на бензине выбрасывает вещества, которые вредны. |

Основным опасным товаром-заменителем для организации может являться газомоторное топливо, которое на данный момент не реализуется в организации. По функциональным характеристикам оно не уступает бензину.

Из таблицы видно, что газомоторный вид топлива имеет больше преимуществ перед бензином, в связи с чем число автомобилистов переходящих на этот вид топлива растет каждый год. Так, в анализе окружающей среды уже было установлено увеличение потребителей газа в 2020 году до 30 миллионов. Засчет использования газомоторного топлива снижаются затраты покупателей на 10%, обеспечивается большая, в сравнении с бензином, безопасность при возникновении ДТП. Также у газа и есть ряд недостатков, в связи с чем, в настоящее время бензин остается более востребованным на рынке. Эти недостатки в основном связаны с обслуживанием автомобилей. К ним относится: необходимость контролировать утечку газа в салон автомобиля, высвобождение места для баллона и утяжеление автомобиля, отсутствие возможности узнать оставшееся в баллоне количество топлива. В связи с этим немногие автомобилисты готовы перейти на газ, угроза влияния этого товара-субstitута слабая.

Б) Поставщики

В таблице приведены как реальные, так и потенциальные поставщики организации, в том случае, если по каким либо причинам возникнут проблемы с доставкой топлива от имеющихся поставщиков. На данный момент ООО «Аргаяшская нефтебаза» сотрудничает с Газпромнефть и Башнефть. Выбор поставщиков ограничивался также географическими пределами. Были рассмотрены только нефтяные компании, имеющие НПЗ в Уральском, Северо-западном, Приволжском и Сибирском федеральном округах (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ поставщиков ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| № | Название столбца/ колонки | Плюсы | Минусы | Важность организаций для поставщиков | Важность поставщиков для организаций | Уникальность компонентов поставляемых конкретным поставщиком | Стоимость переключения на заменяющие компоненты |
|--------|---------------------------|---|---|--------------------------------------|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 1 | Газпром -нефть | Качество продукции | Устанавливает завышенные тарифы на топливо | Не важна | При возникновении проблем с доставкой топлива Башнефти, приходится использовать Газпром | Наиболее приемлемый поставщик по доставке. | Стоимость при переключении увеличивается на 5-10 % |
| 2 2 | Баш-нефть | Цены на продукцию занижены в сравнении с первым поставщиком | Качество продукции, иногда существуют проблемы с доставкой топлива в связи с этим приходится переключаться на первого поставщика. | Важна | Является основным поставщиком | Выбор за этим поставщиком в связи с политикой головной компании | Оптимальная стоимость |

В) Угроза появления новых конкурентов

В таблице 2.7 рассмотрим условия оказывающие влияние возможности входа в отрасль и каждому условию поставим оценку в соответствие с текущей ситуацией по отрасли. Влияние каждого параметра оценивается по 5

бальной шкале, чем выше значение, тем больше угроз для компании предоставляет возможность входа новых конкурентов.

Таблица 2.7 – Анализ возможности появления новых конкурентов

| Название колонки/ строки | Характеристика | Оценка |
|---|---|--------|
| Издержки входа в отрасль | Высокие. Составляют порядка 20 млн., при франчайзинге увеличиваются до 24,5 млн [67] | 1 |
| Экономия от масштаба производства | При увеличении числа филиалов и АЗС экономия от масштаба увеличивается, умеренная. | 2 |
| Доступность каналов поставки и распределения | Высокая доступность. Нефтяные компании готовы сотрудничать с новыми организациями, притом, если есть необходимость выступать в качестве франчайзи. | 4 |
| Сопротивление оказываемое существующими фирмами | При появлении новых фирм, компании меняют ценовую политику (увеличивается число скидок и акций по личным картам) | 2 |
| Административные и законодательные барьеры | Высокие. К ним относятся в основном барьеры по получению кредита в банке на высокую сумму, оформлению документов на аренду земли, получение лицензии на | 2 |
| Верность бренду | Умеренная, при постоянном росте цен на топливо и скептическом отношении к качеству топлива, покупатели готовы рассматривать новые АЗС. | 3 |
| Средняя оценка | 2 балла – слабая угроза | |

Г) Влияние покупателей

Охарактеризуем потенциального покупателя ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Клиентами фирмы являются потребители и корпоративные клиенты в возрасте от 18 до 65 лет, лица мужского (85%) и женского пола (25%). Средний уровень доходов клиентов ООО «Аргаяшская нефтебаза» составляет приблизительно 25-30 тысяч рублей. Причинами, по которым клиенты выбирают данную организацию в основном могут являться близость расположения, сравнительно низкая цена на Аи-92 и Аи-95, скидки по корпоративным и бонусным картам.

Чтобы определить какое влияние на организацию могут оказывать потребители, рассмотрим несколько параметров. Это уникальность и дефицит топлива, расходы по переходу на другое топливо, количество отраслей, имеющих потребность в услугах фирмы и количество, размер фирм, которые реализуют топливо на рынке Миасса.

Каждый рассматриваемый нами параметр будет оценен по 5 бальной шкале, согласно ей, чем выше показатель, тем большее влияние имеет организация по рассматриваемому параметру, соответственно, чем ниже показатель, тем большую власть имеют потребители. Рассмотрим их в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Власть покупателей

| № | Название столбца/строки | Характеристика | Оценка |
|---|---------------------------------------|---|--------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Уникальность и дефицит топлива | На данный момент не наблюдается значительного дефицита топлива. ФАС предусмотрела размеры потребления и производства топлива на 2016-2018 год. [68] В связи с этим важность этого фактора для клиента не имеет значения. | 1 |
| 2 | Количество отраслей | Зависимость от потребления данного ресурса имеют отрасли как производственной, так и непроизводственной сферы, в связи с чем компания имеет высокое значение для предприятий и организаций различных сфер деятельности. | 5 |
| 3 | Расходы по переходу на другое топливо | <p>Переход возможен только на газомоторное топливо. Как было рассмотрено выше, затраты на переход с бензина на газ снижаются, в связи с чем экономия составляет до 50%. В связи с этим важность бензина по сравнению с конкурентами будет снижаться.</p> <p>Так как смена дизеля невозможна, то у потребителей не остается выбора. Рассмотрим вариант со сменой поставщика услуг с ООО «Аргаяшская нефтебаза» на Лукойл или Газпромнефть. Сравним стоимость дизеля.</p> <p>Так, Аргаяшская нефтебаза имеет заниженный тариф. Поэтому его привлекательность будет выше в отличие от остальных компаний. Таким образом, оценка по первому фактору будет 2 по второму фактору 4. В итоге получаем средневзвешенную оценку в 3 балла.</p> | 3 |
| 4 | Количество | На рынке Аргаяшского района ООО «Аргаяшская нефтебаза» имеет около 90% | 3 |

Окончание таблицы 2.8

| | 1 | 2 | 3 |
|--|---|--------------|---|
| и размер фирм, которые реализуют топливо на рынке Миасса | | от всех АЗС. | |

Подведем итоги анализа, просуммировав все оценки.

Влияние потребителей: $(1+5+3+3):4=3$

Мы получили среднюю оценку равную 3 баллам, что говорит об умеренной власти покупателей. Как организация так и покупатели имеют зависимость друг от друга. Спрос будет неэластичным.

Г) Степень внутриотраслевой конкуренции

В целом отрасль представляет собой фрагментарный тип, где действует большое число однотипных фирм. Оценим степень конкуренции в отрасли, сравнив главные характеристики организаций в таблице 2.1.8. По каждой характеристике выставляется оценка, результаты будут представлены в виде диаграммы, где станет ясным, какое положение относительно конкурентов занимает ООО «Аргаяшская нефтебаза» и соответственно уровень внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 2.9 – Анализ сил конкурентов

| Название организации Параметр оценки | Аргаяшская нефтебаза | Лукойл | Газпромнефть | Остальные АЗС: Новатэк, АЗС Уралавтострой, АЗС №2 Викас, ГАЗс № 9, ГАЗС |
|---|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Цена топлива | «Аи-92» - 29,60 «Аи-95» - 33 «Дт» - 33 Оценка: 3 | «Аи-92» - 28,65 «Аи-95» - 32 «Дт» - 34 Оценка: 4 | «Аи-92» - 28,4 «Аи-95» - 32,7 «Дт» - 34,6 Оценка: 4 | «Аи-92» - 28 «Аи-95» - 30,60 «Дт» - 30,5 Оценка: 5 |
| Сервис, уровень обслуживания (скидки, обслуживание по картам, сопутствующий товар, работа | -Платежи по безналичному и наличному расчету - Смарт-карты (предоставляют дополнительные | - Платежи по наличному и безналичному расчету -Карты «Ликард» для юридических | -Платежи по безналичному и наличному расчету -Оплата услуг по банковским | - Платежи по безналичному и наличному расчету - На некоторых АЗС присутствуют |

Продолжение таблицы 2.9.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---|--|--|--|
| персонала) | бонусы и позволяют заправляться по сниженным ценам) -Регулярные акции, понижающие скидки на топливо [69] , - Продажа сопутствующего товара -Заправщики присутствуют на всех АЗС Оценка: 4 | лиц и поощрительные для клиентов с программой гибких скидок - Регулярные скидки для клиентов в честь праздников[70] - Заправщики присутствуют на всех АЗС, -Работа операторов с клиентами согласно кодексу деловой этики Оценка: 4 | картам - Мини-маркет по продаже сопутствующих товаров -Работают заправщики на всех АЗС - Обучение операторов в Межрегиональном Центре Обучения -сервисная услуга, по которой клиенты могут расплачиваться после залива топлива в бак (сокращает время на заправку одного транспорта и увеличивает пропускную способность) Оценка: 5 | заправщики Оценка: 2 |
| Ассортимент | Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, моторные масла, брелоки-ароматизаторы, сопутствующие товары – газированная вода, шоколад. Оценка: 4 | Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, моторные масла. Оценка: 3 | Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, моторные масла, газомоторное топливо, мини-маркет по продаже сопутствующих товаров. Оценка: 5 | Бензин вида Аи-80,92 и 95, дизельное топливо, газомоторное топливо. Оценка: 3 |
| Качество продукции | Учащаются нарекания на качество продукции, в связи с чем клиенты переходят на Газпромнефть и Лукойл. Оценка: 3 | Оценка: 4 | Оценка: 5 | Оценка:3 |
| Опыт работы | 22 года | 10 лет | 1 год | В среднем 9 лет |

Продолжение таблицы 2.9

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|---|---|---|--|
| | Оценка: 5 | Оценка: 4 | Оценка: 1 | Оценка: 3 |
| Место расположения, количество АЗС | В черте города и на выезде. Высокая концентрация – 10 АЗС. Оценка: 5 | В черте города. Низкая концентрация – 3 АЗС. Оценка: 2 | В черте города. Низкая концентрация – 2 АЗС. Оценка: 2 | На выезде и в черте города Средняя концентрация – 3 АЗС. Оценка: 5 |
| Средняя оценка | 4 | 3,5 | 3,6 | 3,6; 3; 2,5 |

По результатам таблицы мы можем составить профиль конкурентов (рисунок 2.6), чтобы определить наиболее выгодное положение на рынке одной или нескольких организаций.

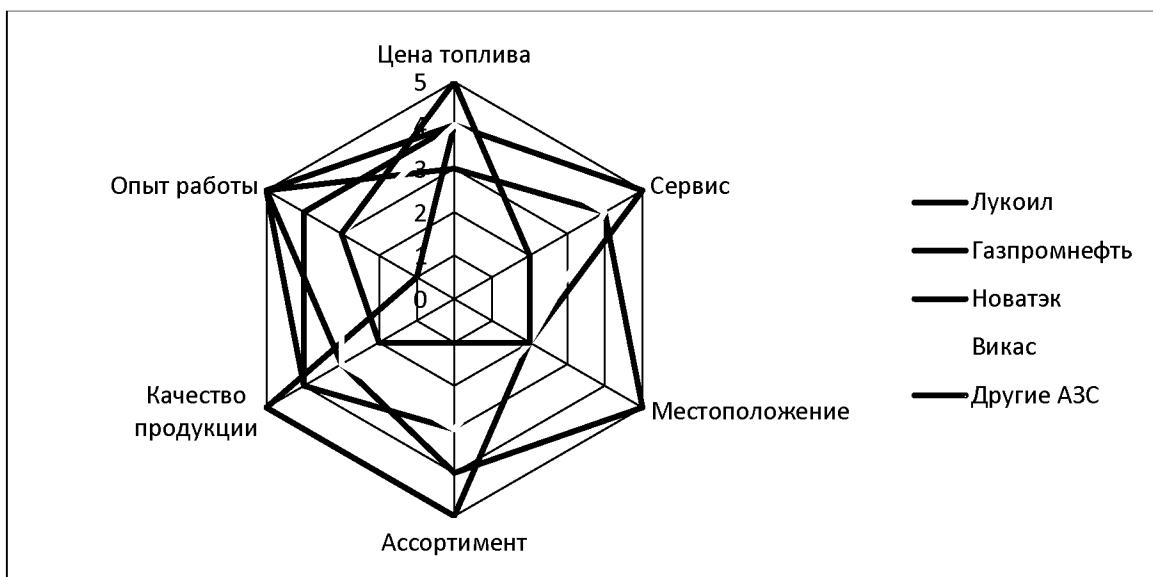


Рисунок 2.6 – Профиль конкурентов

В итоге сравнения конкурентов мы получаем средние оценки по каждой фирме. Лидером среди всех организаций именно для условий Аргаяшского района, является ООО «Аргаяшская нефтебаза». Основные преимущества организации имеет по местоположению и опыту работы на рынке, за счет чего она завоевала себе положительный статус. Но несмотря на это у фирмы есть и недостатки, которые могут забирать часть клиентов. Это качество

продукции и цена топлива. Эти факторы являются для покупателя главенствующими, которые и определяют реальный спрос на продукцию. У Лукоил и Газпромнефть оценка по этим параметрам выше, следовательно, реальный уровень конкуренции в отрасли высок в связи с присутствием на рынке сильных игроков, способных увеличить в ближайшее время свою долю рынка.

Представим в таблице 2.10 5 сил Портера.

Таблица 2.10 – 5 сил Портера

| Угроза появления новых конкурентов | Угроза появления товаров или услуг заменителей |
|---|--|
| Слабая. Для новых компаний есть высокие законодательные и административные барьеры, высокие издержки входа в отрасль, сопротивление оказываемое остальными фирмами. | В таблице 2.9 дана сравнительная характеристика товаров. Несмотря на увеличение числа потребителей газового вида топлива, потребление бензина остается на стабильном уровне засчет общего увеличения автомобилистов. В связи с этим влияние фактора слабое. |
| Рыночная власть поставщиков | Рыночная власть потребителей |
| Значительная Поставщиками для Аргаяшская нефтебаза являются Башнефть и Газпром. В связи с политикой ГК «Уфаоил-ОПТАН» компания имеет малую возможность в переключении к другому поставщику | Значительная. Потребители обращают внимание на цену, качество и сервис обслуживания, при изменении этих характеристик переключаются на другую фирму. На данный момент не предвидеться дефицита топлива, поэтому зависимости от конкретных компаний они не имеют. |
| Уровень конкуренции в отрасли | |
| Уровень для конкуренции выше среднего, поэтому для организации могут существовать угрозы, в случае сохранения политики по которой она работает. | |

Влияние:

Слабое - →

Значительное - →

Сильное - →

Итак, рассмотрим в виде рисунка 2.7 5 сил Портера.



Рисунок 2.7 - 5 сил Портера

Таким образом, метод Пяти сил Портера помог нам определить положение организации в ближайшем ее окружении. На положение организации на рынке оказывают влияние поставщики, клиенты и конкуренты. Каждая из этих групп имеет определенную власть и, если организация не будет учитывать поведение этих групп, то может столкнуться с проблемами, которые непременно отразятся на ее жизнедеятельности. На данный момент ООО «Аргаяшская нефтебаза» следует обратить внимание на проводимую другими конкурентами политику по привлечению клиентов, ожидания потребителей относительно качества топлива и других потребностей и в результате повысить собственную конкурентоспособность.

Рассмотрим положение организации на рынке в соответствие с Матрицей Бостонской Консультационной группой. ООО «Аргаяшская нефтебаза» относится к числу организаций с относительной долей рынка – около 11%. Основным конкурентом для компании является «Лукойл». Притом, темпы роста отрасли высокие . Поэтому компания относится к «Звездам».

Рисунок 2.8 – БКГ матрица ООО «Аргаяшская нефтебаза»

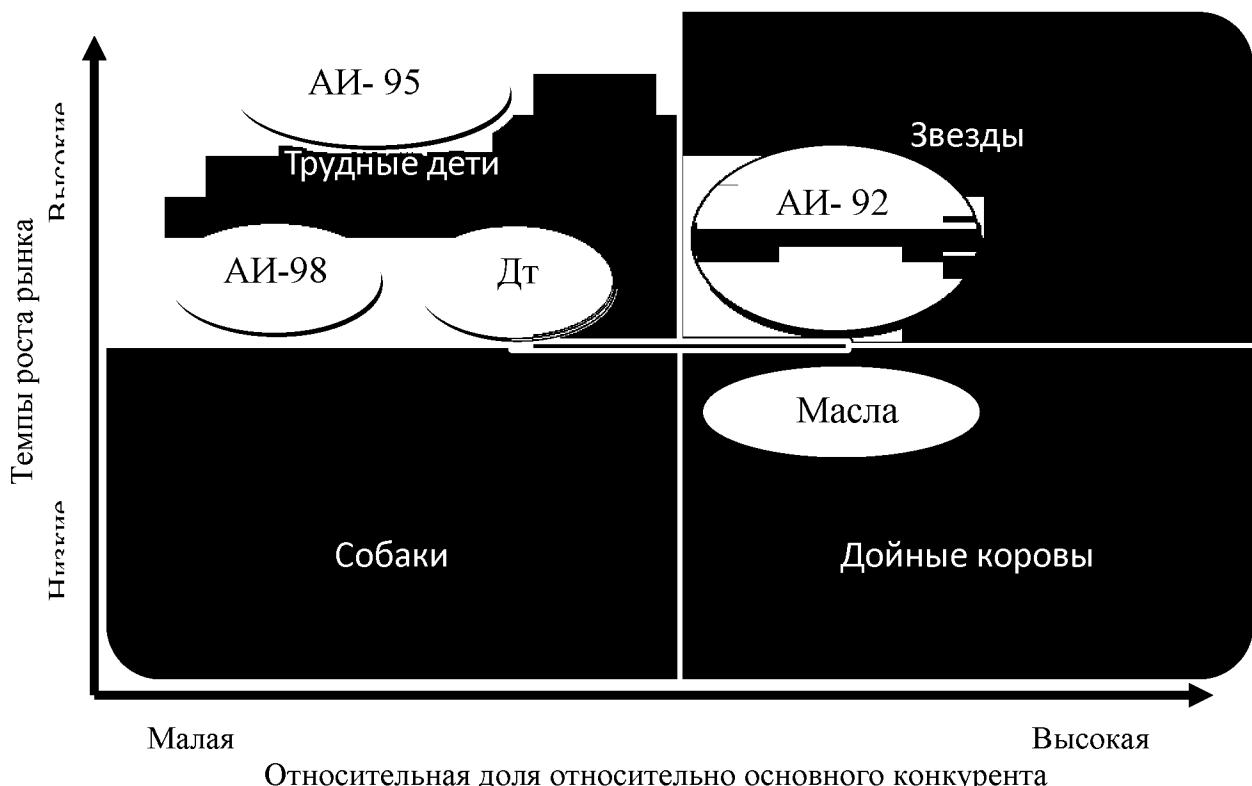


Рисунок 2.8 – БКГ матрица ООО «Аргаяшская нефтебаза»

В целом результаты анализа по матрице БКГ показали, что компания имеет 3 направления, которые составляют слабое положение на рынке и два других, за счет которых она может получать значительную часть прибыли.

Продукты группы «трудные дети» - дизельное топливо, АИ – 95 и 98 имеют малое конкурентное преимущество, поэтому организации желательно провести инвестирование в эти группы товаров.

Для АИ – 92 желательно также поддерживать оптимальное качество и совершенствовать этот продукт.

В итоге, решением для ООО «Аргаяшская нефтебаза» будет акцентирование внимания на инвестировании средств в развитие видов топлива: АИ-95, 98 и дизельное топливо.

В связи с этим стоит отметить, что рассматриваемая нами компания конкурентоспособна, но для поддержания высокой доли рынка нуждается в финансировании. Согласно рекомендациям Бостонской матрицы, для эффективного роста компании необходимо инвестировать свои средства.

Далее проведем анализ внутренней среды организации. Данный анализ поможет найти сильные и слабые стороны компании и определить направления улучшения положения организации.

Внутренний анализ помогает выявить преимущества организации и ее недостатки и определить эффективность применяемых способов и методик управления.

Анализ будет проводиться по модели «7S Мак-Кинзи». Суть данной методики заключается в рассмотрении организации с позиции стратегии, которую она провозглашает, анализе факторов влияющих на ее достижение и устранении нежелательных установок и способов ведения бизнеса для максимального приближения к заявленным целям.

Так анализ внутренней среды начинается со стратегии компании. Рассмотрим, как реализуется данная стратегия в таблице 2.11.

Из таблицы видно, что для достижения стратегии компанией были допущены ошибки, которые привели к текучести персонала и увеличению издержек. То есть методы достижения данной стратегии были выбраны некорректно руководством. Если компания не учтет эти ошибки, они могут привести к худшим последствиям.

Далее рассмотрим, что необходимо изменить в структуре, системе, кадрах, ценностях и стиле, чтобы перемены дали необходимый положительный результат.

Для этого рассмотрим первый блок – ценности и также дадим характеристику организационной культуре компании.

Таблица 2.11 – Стратегия ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| Стратегия | Действия и программы необходимые для реализации | Фактическое положение |
|--|---|---|
| Открытие на нескольких АЗС мини-маркетов по продаже сопутствующих продуктов к 2018 году. | <p>Строительство: Бюджет затрат Получение кредита</p> <p>Маркетинг: Проведение исследования по уровню цен у конкурентов</p> <p>Логистика: Поиск поставщиков и организация поставок</p> <p>Персонал: Планирование потребности в персонале в связи с изменением стратегии. Разработка документа по этике общения с клиентом. Создание корпоративного стиля работы. Обучение персонала. Мотивация.</p> | <p>Строительство. Начало с сентября 2016 и по настоящее время.</p> <p>В последнем квартале чистая прибыль предприятия составила: – 127 тысяч рублей.</p> <p>Персонал: Увеличение текучести в связи снижением зарплат. Увеличение недовольства персонала относительно условий труда.</p> |

ООО «Аргаяшская нефтебаза» согласно типологии культур Майлза и Сноу относится к «защитникам». Так компания заняла рыночную нишу за счет привлечения постоянного количества клиентов, удовлетворенных качеством и относительно меньшей ценой на некоторые виды топлива. Компания стремится сохранить и защитить свое положение на рынке, предлагая клиентам бесплатные услуги по накачке колес, продаже сопутствующих товаров и масел. Все изменения в компании подвергаются тщательной оценке и поиску выгоды по извлечению дополнительной прибыли.

Организационная культура представляет культурную сеть, которой объединена организация. Представим ее на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 - Культурная сеть

Ценности, поддерживаемые в компании, как работниками, так и руководством представляют собой основу организационной культуры, согласно которой строятся все процессы в компании. Рассматривая миссию ООО «Аргаяшская нефтебаза», мы выявили ряд ценностей, которых она придерживается в своей деятельности.

К ним относится:

- Совершенствование (профессионализм и развитие сотрудников, развитие компании во всех направлениях);
- Порядочность (уважение к коллегам, партнерам и клиентам, ответственность перед сотрудниками, честность и открытость);

-Результативность (четкое планирование расходов и контроль использования, сотрудничество и совместное решение задач);

-Целостность (единство мыслей и действий, сроков и качества, свободные коммуникации между сотрудниками).

Важно отметить, что не все сотрудники имеют представление о ценностях, так как они не транслируются руководством и не прописаны в документах.

Легенды.

На текущее время в организации не распространяется легенд о личностях или событиях, которые повлияли на развитие организации.

Традиции.

За последний год работы ООО «Аргаяшская нефтебаза» в организации было проведено новогоднее мероприятие для клиентов, на котором присутствовали и сотрудники в торгово-развлекательном центре «Слон» по награждению победителей в акции на получение скидки на пользование услугами компании. Премирование сотрудников в честь дня рождения сократилось и применяется исключительно для персонала, работающего в офисе.

Символы.

В организации систему контроля представляют виды деятельности, которые можно оценить по определенным стандартам, эти стандарты зависят от самой культуры организации. Уровень системы контроля в организации имеет высокое развитие. Для операторов АЗС контроль деятельности осуществляется с помощью программы TeamViewer и системы видеонаблюдения. Программа позволяет контролировать объем реализации и остатка бензина в резервуаре, система видеонаблюдения предназначена для отслеживания конфликтных ситуаций между оператором и клиентом и

конструктивного их разрешения. Для отдела бухгалтерии, коммерческого директора и менеджера по персоналу работает программа 1С, с помощью нее предупреждаются ошибки в расчетах бухгалтеров, обеспечивается слежение за потоком персонала HR менеджера. Для специалистов по продажам и маркетингу устанавливаются планы продаж и сроки реализации.

Также существует и система внешнего контроля: наличие систем наблюдения офиса и АЗС, охрана.

Структура

Аппарат управления компании представлен директором и руководством. В состав руководства компании входят коммерческий директор, главный бухгалтер, руководитель отдела безналичных продаж. Как было выявлено ранее, структура компании представляет собой линейно-функциональный тип. Рассмотрим ее преимущества и недостатки в соответствии с целями и ее стратегией.

Стратегические задачи ООО «Аргаяшская нефтебаза»:

-Строительство мини-маркетов при АЗС и повышение за счет них прибыльности компании;

Для этого компании требуется: сохранять уровень продаж, отслеживать этапы реализации проекта, проводить мониторинг и корректировку результатов, сохранять продуктивность работы операторов, контролировать бюджет, создавать благоприятные условия работы операторов, сохранять атмосферу поддержки и легкого общения в коллективе, поддерживать инициативность, повышать мотивацию персонала, готовность к изменению и корректировке в непредвиденных обстоятельствах.

-Сохранение лидерского положения на рынке Аргаяшского района;

План и требования к этой задаче: учет и мониторинг потребностей клиентов, поиск новых вариантов, учет предложений работников по

модернизации системы, найм высококвалифицированного персонала, организация системы учета и контроля средств и их экономное использование.

- Развитие персонала и эффективная организация работы в соответствии с провозглашенной стратегией. Найм новых сотрудников и расширение штата, поиск высококвалифицированных сотрудников, создание благоприятного климата в коллективе, сохранение атмосферы сотрудничества и мониторинг удовлетворенности в коллективе.

При данной структуре руководитель полностью отвечает за финансовый результат работы, что удовлетворяет его интересам. Так как процесс работы становится более контролируемым, то руководитель компании может сразу видеть проблемные зоны, что в условиях реализации стратегии строительства очень эффективно и позволяет сокращать как временные, так и финансовые средства, сотрудники, притом, имеют возможность профессионально расти, что также удовлетворяет цели развития персонала.

В этом плане структура управления незаменима и дает положительный эффект. Притом, есть и ее недостатки может осложниться работа подразделений и скорость принятия решений, это не совсем хорошо для компании, так как необходимость согласования решения с руководством тормозит процесс, что также может сказаться на затратах компании. Так как структура не гибка, подстраиваться под окружающие обстоятельства очень тяжело и компания может опять потерять либо финансовые средства, либо персонал, что и происходит в компании в ближайшее время.

Таким образом, данная структура управления применима для компаний, но может быть более эффективна, если будет использоваться в сочетании с линейно-штабной.

Цели компаний требуют гибкости и поощрения инициативы, высокой скорости принятия решений и желательно привлечение не только

руководства к разработке стратегических планов, но и руководителей функциональных подразделений, развития персонала и поддержания его работоспособности. В данной же организационной структуре из-за невозможности структуры быть гибкой, снизилась удовлетворенность персонала, потому как нет права на проявление инициативы, затягивание решений с изменением системы оплаты из-за контроля финансовых средств руководителем и проблемой с принятием решений.

Рассмотрим структуру компании в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Преимущества и недостатки организационной структуры

| № | Положительные стороны | Пояснения и степень важности в баллах (0-10) | Отрицательные стороны | Пояснения и степень важности в баллах (0-10) |
|---|---|--|--|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | Четкость системы взаимодействия подразделений | Для организации это позволяет быстро достигать поставленных задач и целей, сокращать сроки на выполнение конкретных задач. Значение – 10. | Отсутствуют звенья, вырабатывающие общую стратегию работы | Развитием общей стратегии работы занимается директор компании. Значение - 3 |
| 2 | Единоначалие | Сотрудники и руководство компании согласуют все вопросы с директором. Значение – 9. | Руководители всех уровней решают оперативные вопросы вместо стратегических | Решением оперативных вопросов занимаются почти все руководители подразделений. Вопросам стратегии отводят внимание коммерческий директор совместно с директором компании. Значение - 9 |
| 3 | Разграничение ответственности | Каждое подразделение знает закрепленный за ней круг задач. Значение - 10 | Нечеткость распределения ответственности, может возникать волокита при решении проблем | Уровень контроля слабый, но существует - сроки на исполнение конкретных задач, поручения должностным лицам. Значение – 5 |
| 4 | Возможность быстрой реакции | Предотвращает проявление ошибок, допущенных другими подразделениями, | Управление компанией негибко, затруднительно | В связи с развитием нового направления компания сталкивается с проблемами текучести |

Продолжение таблицы 2.12

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|--|--|
| | Подразделений на указания, полученные свыше | отношении бухгалтерии с операторами, или инженерной службы и операторов. Значение - 8 | приспосабливается к изменениям | кадров, снижением прибыли компании, необходимости расширения штата персонала. Значение - 7 |
| 5 | - | - | У самой организации и ее подразделений имеются разные критерии оценки работы или есть формальность в оценки показателей [80] | В организации для каждой должности имеются свои критерии оценки, по результатам которых производится оплата труда. Нет документа устанавливающего степень достижения поставленных целей по значимым критериям. Значение - 7 |

Таким образом, преимущества данной организационной структуры по степени важности составляют 93%, недостатки структуры составляют 62 %.

Из таблицы видно, что отсутствие возможности следить за реализацией стратегии при такой структуре может приносить компании отрицательный эффект в виде проблем с достижением поставленных задач и целей

В таком случае может быть более эффективной линейно-штабная структура управления, в которой имеются звенья, занимающиеся разработкой и контролем над реализацией стратегии, в связи с этим руководство будет освобождаться также от решения оперативных работ.

Кадры

В компании работает 90 человек. Во втором полугодии 2016 года текучесть персонала возросла в связи с изменением структуры заработных плат. В основном рост текучести был у операторов АЗС и составил 30%. Это

очень высокий показатель, который говорит об угрозах стоящих для компании. Более подробный анализ персонала будет рассмотрен в части 2.2 дипломной работы.

Стиль

Как было выявлено ранее, руководство использует авторитарный стиль управления. В соответствие с принятой классификацией стилей рассмотрим, к какому из 3 видов (авторитарный, демократический, либеральный) соответствует стиль управления в ООО «Аргаяшская нефтебаза». [81]

Рассмотрим в таблице 2.13

Таблица 2.13- Стиль управления в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| Наименование параметра | ООО «Аргаяшская нефтебаза» | Вид применяемого стиля |
|--|---|--------------------------------|
| Принятие решений | Решение производится единолично, в редких случаях учитывает мнение других | Авторитарный |
| Методы доведения решений до подчиненных | Распоряжения и приказы | Авторитарный |
| Распределение ответственности | Распределение по полномочиям | Демократический |
| Отношение к инициативе | Рассмотрение предложений носит формальный характер, зачастую подавляется | Авторитарный |
| Отношение к подбору кадров | Ценятся грамотные работники | Демократический |
| Отношение к недостаткам собственных знаний | За время работы в компании не было повышения квалификации или прохождения бизнес-курсов, в редких случаях при решении важных вопросов обращается за консультацией | Авторитарный, либеральный |
| Стиль общения | Дружески настроен, любит общение | Демократический |
| Характер отношений с подчиненными | Определяется обстоятельствами, зачастую спокойная манера поведения | Авторитарный + демократический |
| Отношение к дисциплине | Формальная и жесткая дисциплина | Авторитарный |
| К моральному воздействию на подчиненных | Поощрение исключительно в праздники, умеренное использование наказаний | Авторитарный |

Так как каждая организация, представляет собой сложный механизм функционирования входящих в ее состав элементов, то и любые процессы, происходящие в ней, подчиняются ее целям, ценностям, располагаемым ресурсам. Поэтому для ООО «Аргаяшская нефтебаза» вместе с доминирующим авторитарным стилем управления, также характерен по некоторым аспектам и демократический стиль. В соответствии с теорией «X» и «Y» Дугласа Мак-Грегора стиль управления в ООО «Аргаяшская нефтебаза» можно отнести к «благожелательной» разновидности. Так руководитель относится снисходительно к подчиненным, способен интересоваться мнением подчиненных, но принимать решения самостоятельно, и в умеренном количестве применяет наказания.

Рассмотрим преимущества и эффективность использования авторитарного стиля при управлении организацией в таблице 2.17 особенности применения авторитарного стиля управления .

Таблица 2.17 - Особенности применения авторитарного стиля управления

| Авторитарный стиль | | |
|--|--|---|
| Условия применения | Преимущества | Недостатки |
| Востребован на начальном этапе, во время становления организации | Возможность выполнять больший объем работы, чем при демократическом стиле | Снижение эффективности результатов, появление ошибок |
| Полезен при низкой трудовой дисциплине | Власть в руках руководителя дает возможность лично выбирать цели и средства достижения результатов | Снижение инициативности у работников |
| В экстремальных ситуациях ведения бизнеса | | Негативный психологический климат, напряжение подчиненных |
| | | Снижение мотивации и недовольство своим положением, как следствие высокая текучесть персонала |

В нашем случае применение этого стиля управления привело к результатам, обозначенным в недостатках стиля. Так в связи с низкой

заинтересованностью потребностями сотрудников снизилась мотивация персонала, регулярный контроль и завышение требований к персоналу, операторам, привели к снижению качества работы инициативности и увеличению текучести кадров.

В течении 2016 года согласно теории жизненного цикла организация прошла несколько этапов от взросления до спада и возрождения. Так на данный момент ООО «Аргаяшская нефтебаза» переживает период возрождения. Как мы видим, мероприятия, проводимые ей, не соответствуют требованиям, диктуемым этим этапом в жизненном цикле организации. Использование авторитарного стиля, наряду с другими факторами приводит к повышению текучести кадров, снижению инициативности и нежеланию персонала работать. В связи с этим организация может столкнуться с неприятными последствиями, которые могут привести и к ее окончательному умиранию. Для того чтобы предотвратить этот процесс, необходимо привести в действие инициативу, изменить подход руководства в плане принятия решений, к моральному воздействию на сотрудников, к доведению сведений до персонала.

Таким образом, анализ внутренней среды компании с помощью модели «7S Мак-Кинзи» позволяет сделать вывод о наличии положительных и отрицательных сторон в организации. Представим их в таблице 2.1.16.

Представим в виде рисунка 2.10 модель 7S Мак-Кинси компании ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Таким образом, проблемными зонами в ООО «Аргаяшская нефтебаза» как показал анализ, являются ценности компании, кадры, система и стиль управления.

→ Наличие взаимосвязи; → Слабая взаимосвязь

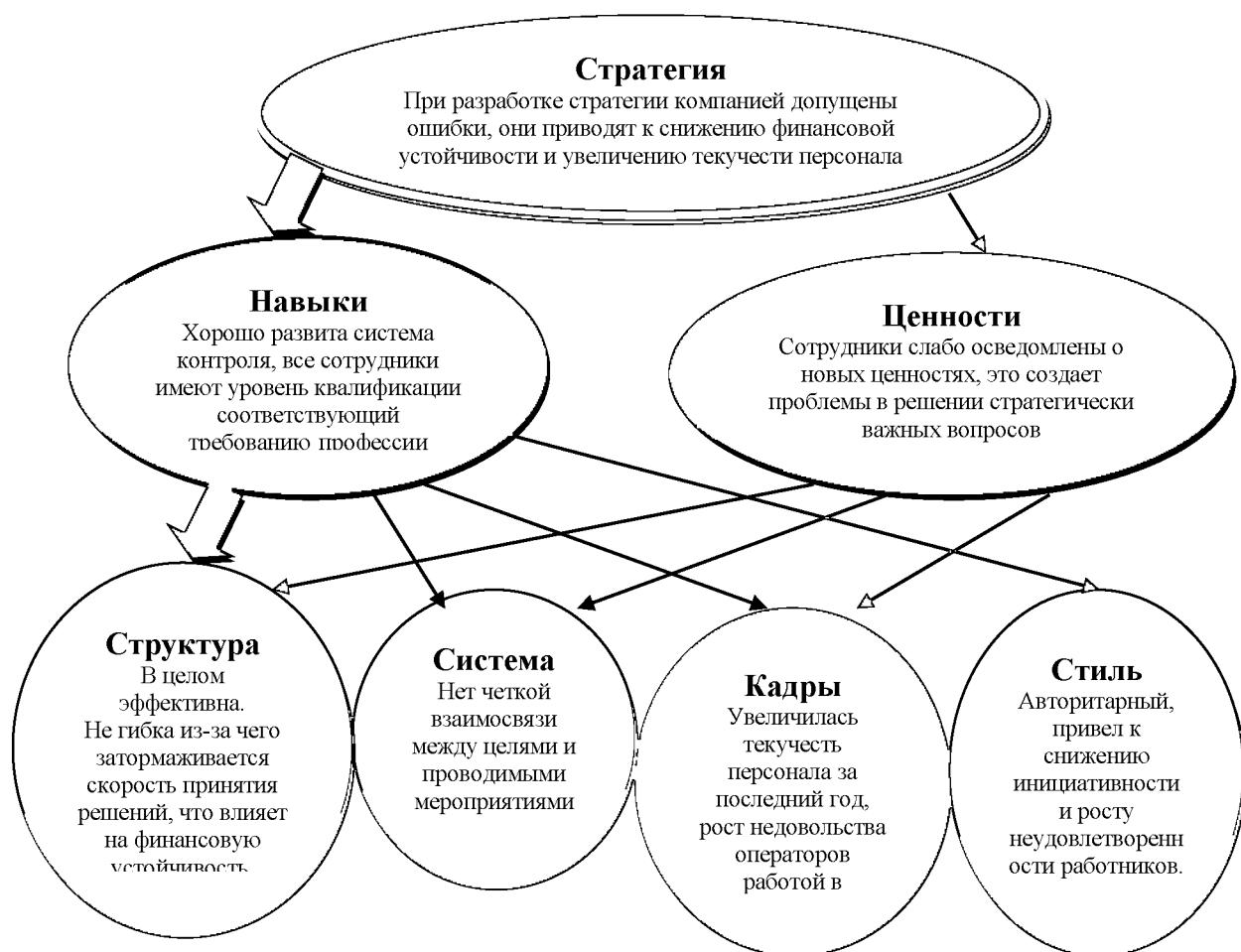


Рисунок 2.10 – модель 7S Мак-Кинси для ООО «Аргаяшская нефтебаза»

Рассмотрим в таблице 2.16, какие сильные и слабые стороны компании, которые могли способствовать такому положению вещей и обозначим навыки, за счет которых организация улучшит состояние.

Таблица 2.16 – Сильные и слабые стороны организации

| Параметры для оценки | Сильные стороны | Слабые стороны | Навыки для достижения поставленных результатов |
|----------------------|-----------------------|--|--|
| Кадры | -Уровень квалификации | -Политика оплаты труда, отстает по сравнению с | Создание мотивирующих |

Продолжение таблицы 2.16

| | | | |
|--------------|---|--|---|
| | сотрудников соответствует занимаемой должности | конкурентами, это прежде всего низкий уровень оплаты и отсутствие системы премий. - Стиль управления патерналистский – авторитарный - Уровень текучести персонала за 2016 год составил 66% | факторов для эффективной работы персонала |
| Организация | - Эффективно развита система внутренних коммуникаций - Четко распределены права и обязанности | - На данный момент престиж фирмы снижается - 30% руководства имеет среднее профессиональное образование | Увеличение квалификации высшего руководства |
| Производство | - Выгодная стоимость сырья, налаженные отношения с поставщиками - Высокая степень вертикальной интеграции - Низкие издержки | - Нет нефтебазы для хранения продуктов | - |
| Маркетинг | - Широкий ассортимент товаров, не уступают конкурентам | - Ценовая политика выше, чем у остальных фирм - У клиентов нет положительного отношения к марке компании - Низкое качество товара, в связи с этим постепенно снижает репутация | - |
| Финансы | - | - Снижение прибыли компаний за последние 2 квартала 2016 года | - |

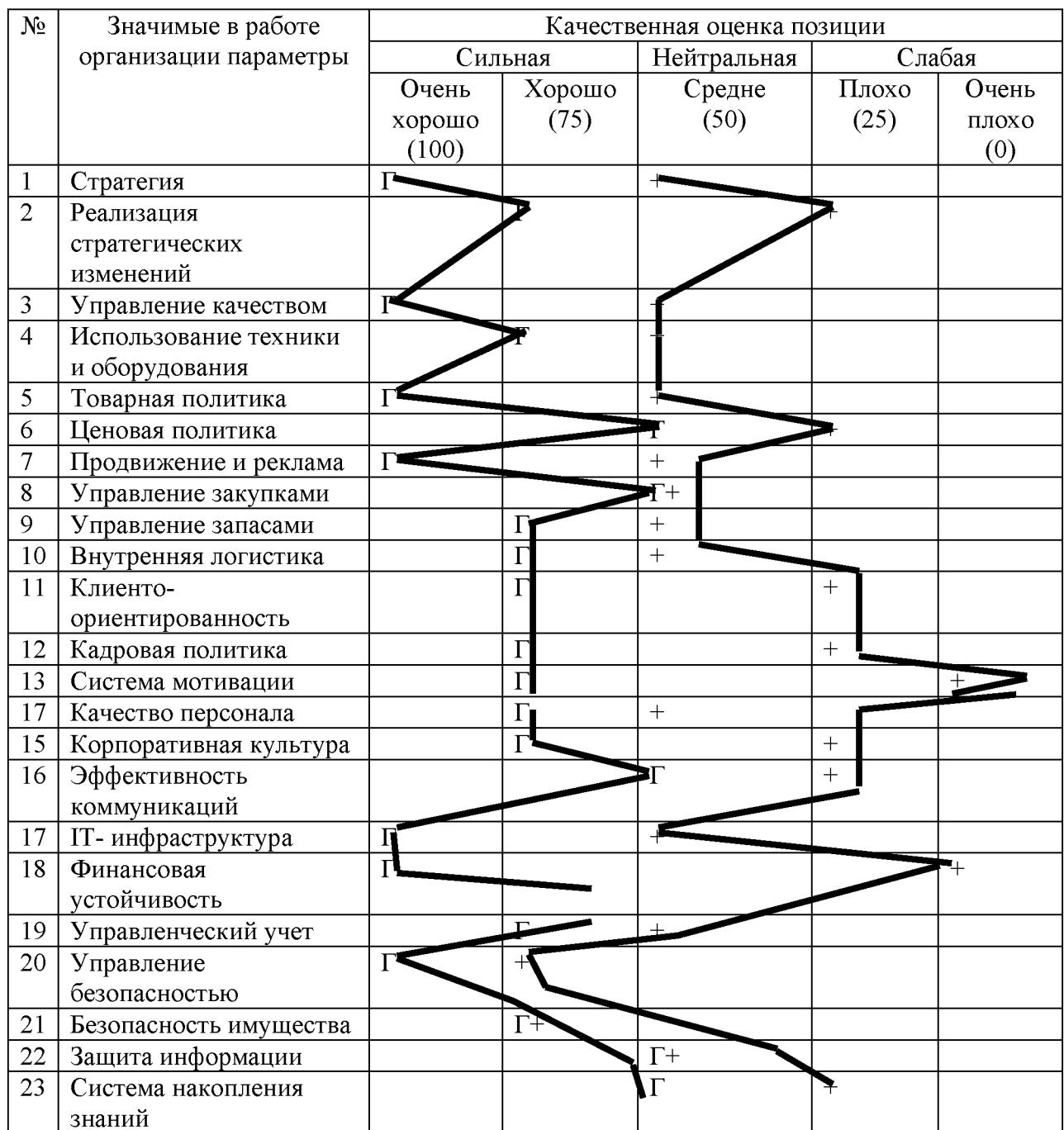
Таким образом, исходя из стратегии организации наиболее значимыми навыками, способствующими достижению ее целей, будут:

- установление доверительных отношений с персоналом и развитие системы мотивации,

- улучшение характеристик товара.

Далее проведем SNW анализ компании, который позволит выявить ее сильные и слабые стороны по сравнению с другими компаниями в отрасли.

Таблица 2.17- SNW анализ ООО «Аргаяшская нефтебаза»



Г – положение «Газпромнефть»; + - как есть

Для того чтобы обобщить полученные результаты проведем SNW анализ ООО «Аргаяшская нефтебаза». Представим его в таблице 2.17.

Как правило, методика SNW анализа предполагает выставление оценок (сильная, нейтральная, слабая) организации по сравнению с рыночной ситуацией в отрасли. В нашем случае качественная оценка организации будет даваться не только относительно отрасли, но и одного из лидеров на нефтяном рынке, которым является ОАО «Газпромнефть».

Таким образом, SNW анализ отразил основные проблемы, стоящие перед организацией. К ним относится работа со стратегией, качество товара, ценовая политика, клиентоориентированность, кадровая политика, система мотивации персонала, корпоративная культура, финансовая устойчивость и система накопления знаний.

В данном параграфе был проведен анализ возможностей и угроз макро среды, выявлена обстановка в нефтяной отрасли, по модели пяти сил Портера определена степень внутриотраслевой конкуренции, а также проведен внутренний анализ организации. Для того, чтобы обобщить результаты проведем окончательный этап данного параграфа – SWOT анализ, который поможет выявить в организации возможности и угрозы при существующем у нее потенциале и стороны, необходимые для срочной корректировки, которые могут повлиять на ее жизнедеятельность. Для этого представим обобщенные данные STEP и SNW анализа в таблице 2.18.

Таблица 2.18 - SWOT-анализ ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| | Внешняя среда: | |
|--|--|--|
| | Возможности | Угрозы |
| | <p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> -Увеличение числа автомобилистов -Сохранение ставок акциза на дизельное топливо | <p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> -Увеличение потребителей газомоторного вида топлива -Введение скидок для малоимущих слоев населения -Постановление правительства о переводе половины автомобилистов на газомоторное топливо - Увеличение НДПИ - Увеличение акцизов на бензин -Ужесточение требований к качеству топлива - Вынужденный переход на новые программные продукты |
| Внутренняя среда: | | |
| Сильные стороны | | |
| Наличие стратегии Управленческий учет Управление безопасностью Использование техники и оборудования Товарная политика Управление закупками и запасами IT инфраструктура Качество персонала | <p>-Рост числа автомобилистов способен увеличить продажи компании за счет реализации сопутствующего товара</p> | <p>-Развитая ИТ инфраструктура и хороший уровень образования персонала создают возможности для более легкого перехода на новые программные продукты</p> |
| Слабые стороны | | |
| Качество товара Ценовая политика Кадровая политика Мотивация персонала Финансовая устойчивость Клиентоориентированность | <p>-Не удовлетворительное качество товара и высокие цены при росте спроса на рынке могут увести значительную часть клиентов.</p> <p>-Проблемы с финансовой устойчивостью при сохранении уровня инфляции сократят расходы организации</p> <p>-Низкий уровень мотивации персонала при повышении числа автомобилистов на рынке может привести к снижению спроса в связи с плохим уровнем обслуживания</p> | <p>-В связи с неустойчивым положением в финансовой сфере для организации создают проблемы завышенные ставки, НДПИ, переход на новые программные продукты.</p> <p>-Отсутствие клиентоориентированности при увеличении потребителей газа может также сказаться в снижении спроса и утеканию части прибыли.</p> |

Таким образом, в первом параграфе второй части дипломной работы в результате проведенного анализа внешней и внутренней среды выявились основные проблемные зоны с которыми может столкнуться организация.

В числе негативных факторов, влияющих на организацию, являются технологические и экономические факторы, компании стоит обратить внимание на качество товара и низкий уровень мотивации работников, который в условиях может усугубить финансовую устойчивость компании и также способен сказаться на бренде компании как работодателя. Из числа позитивных факторов рост спроса на товар и приемлемый уровень образования у специалистов, создает возможности для быстрого и эффективного разрешения проблемных зон. Так как наиболее проблемными зонами является финансовая неустойчивость и заниженная система мотивации персонала, рассмотрим их подробнее в следующем параграфе для реализации мероприятий по предотвращению проблем.

2.2 Организационно-кадровый аудит ООО «Аргаяшская нефтебаза»

Целью этой части работы будет анализ основных характеристик персонала, представим план кадрового аудита в таблице 2.19.

Таблица 2.19 - План кадрового аудита персонала

| № | Проводимые мероприятия | Документы и программы для работы и анализа | Рассматриваемые параметры | От кого будет получена информация | Сроки |
|---|---------------------------------|---|--|-----------------------------------|-------|
| 1 | Анализ общих данных о персонале | Штатное расписание, организационная структура, программа 1С | Численность персонала Время работы в компании Образование Возраст персонала | Менеджер по персоналу | 4 дня |
| 2 | Анализ движения персонала | Программа 1С Динамика увольнений за 2016 год | Показатели текучести по категориям персонала, текучесть по | Менеджер по персоналу | 2 дня |

Окончание таблицы 2.19

| | | | | | |
|---|---|---------------------------|---|------------------|--------|
| | | | квартал, коэффициент оборота, стабильности | | |
| 3 | Опрос удовлетворенности | Анкеты | Работой в компании, условиями труда, заработной платой и т.д | Операторы АЗС | 5 дней |
| 5 | Оценка мотивационного профиля персонала | Тест Герцберга | Гигиенические факторы и мотиваторы | Операторы АЗС | 5 дней |
| 6 | Оценка эффективности работы мотивированных и немотивированных операторов | Должностная инструкция | Показатель оперативности, качество обслуживания, отсутствие ошибок в отчетах, качество обучения новых сотрудников, оформления выставочных витрин и т.д | | 5 дней |

Целью первого этапа аудита будет получение общей информации о персонале компании. Так как проблема мотивации кассиров АЗС была выявлена и обозначена ранее, на втором этапе аудита необходимо провести анкетирование этой категории работников, для того чтобы понять насколько эффективно готовы работать сотрудники при проводимых организацией изменениях. Анализ текучести персонала необходим, чтобы понять насколько проблематично состояние организации на данный момент. Четвертый этап анализа организационной культуры, а именно мотивационного профиля сотрудников позволит определить отношение персонала к компании и лучшие факторы стимулирования их к эффективному труду. В результате мы сможем провести сравнение работы мотивированных и немотивированных сотрудников и выявить имеется ли

разница в работе персонала, и какие затраты несет организация в результате слабо разработанной системы мотивации.

Первый этап.

Рассмотрим численность персонала ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Рассмотрим численность персонала по кварталам.

Таблица 2.20 – Численность персонала ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Директор | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Отдел продаж | 2 | 4 | 6 | 6 |
| Отдел бухгалтерии | 5 | 6 | 6 | 6 |
| Вспомогательная группа | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Инженерная служба | 6 | 5 | 6 | 6 |
| Основное (кассиры и операторы) | 54 | 56 | 57 | 60 |
| Строительная служба | 0 | 2 | 2 | 1 |
| Итого | 72 | 79 | 83 | 85 |

Таким образом, мы видим, что динамика персонала менялась. В основном происходили изменения в отделе продаж, строительной службе и у кассиров с заправщиками. Причины изменений могут быть обоснованы сменой стратегии бизнеса компании в связи с ее продажей. В результате этого произошла корректировка организационной структуры и добавились дополнительные отделы, такие как строительная служба и расширился отдел продаж и блок «основное» в составе с операторами и заправщиками.

Далее рассмотрим половозрастной состав работников в таблице 2.21

Таблица 2.21 – Структура персонала по возрасту

| Возраст | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| От 20-25 | 0 | 4 | 4 | 7 |
| От 26-34 | 3 | 7 | 10 | 10 |

Продолжение таблицы 2.21

| | | | | |
|----------|----|----|----|----|
| От 34-40 | 29 | 31 | 34 | 35 |
| От 41-45 | 25 | 25 | 24 | 26 |
| От 45-50 | 15 | 11 | 11 | 10 |
| Итого | 72 | 79 | 83 | 85 |

В таблице видно, что значительно увеличилась доля молодых специалистов, что, как правило, благоприятно сказывается на организации, приводит к позитивным изменениям в компании. Также сократилось число взрослого поколения на 5 человек.

Рассмотрим на рисунке 2.11 динамику изменения возрастной структуры персонала.

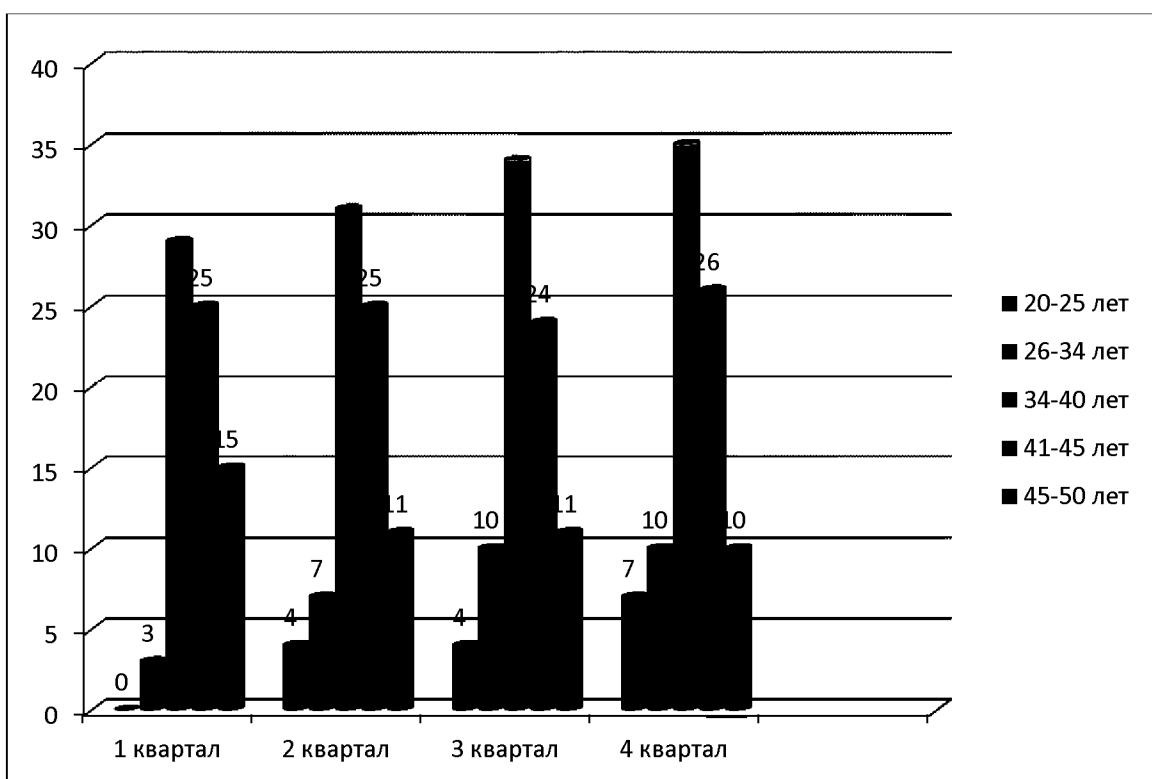


Рисунок 2.11 – Анализ структуры персонала по возрасту

Как мы видим наибольшее число сотрудников имеют возраст 34-40 лет, что характеризует организацию как молодую, при том численность данной категории персонала увеличивалась в каждом квартале. Также появились молодые специалисты и сократилось число сотрудников в возрасте от 45-50 лет. Это дает потенциал организации быть гибкой и готовой к изменениям.

Далее в таблице 2.22 рассмотрим структуру персонала по гендерному признаку.

Таблица 2.22 – Структура персонала по полу

| | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Мужской | 22 | 24 | 25 | 27 |
| Женский | 50 | 55 | 58 | 58 |
| Итого | 72 | 79 | 83 | 85 |

Число сотрудников мужского пола сравнительно меньше чем женского, это обосновано тем, что большую долю в количестве персонала составляют кассиры АЗС, которыми по преимуществу работают женщины. Рассмотрим соотношение мужского персонала и женского персонала в четвертом квартале на рисунке 2.12.



Рисунок 2.12 – Процентное отношение персонала в 4 квартале

Таким образом, количество мужчин в организации приблизительно равно $\frac{1}{2}$ от числа женщин. Как было отмечено ранее большая доля (52%) женщин от общей численности персонала имеют удаленное от офиса (на АЗС) рабочее место. Согласно теории британских специалистов С. Меддока и Д. Паркина, проводивших исследования по различиям в организационных

структур и типах взаимоотношений между мужчинами и женщинами ООО «Аргаяшская нефтебаза» относится к типу «Слепота» к фактору пола. Согласно ей женщины способны работать также эффективно, как и мужчины, независимо от предрассудков общества. Руководство поощряет инициативу женщин также как и мужчин и при выявленном потенциале готово предложить более перспективные позиции в компании. В связи с этим компания имеет существенные преимущества, так следить за потоком новых предложений независимо от пола сотрудников.

Далее рассмотрим время работы сотрудников в компании на рисунке 2.13.

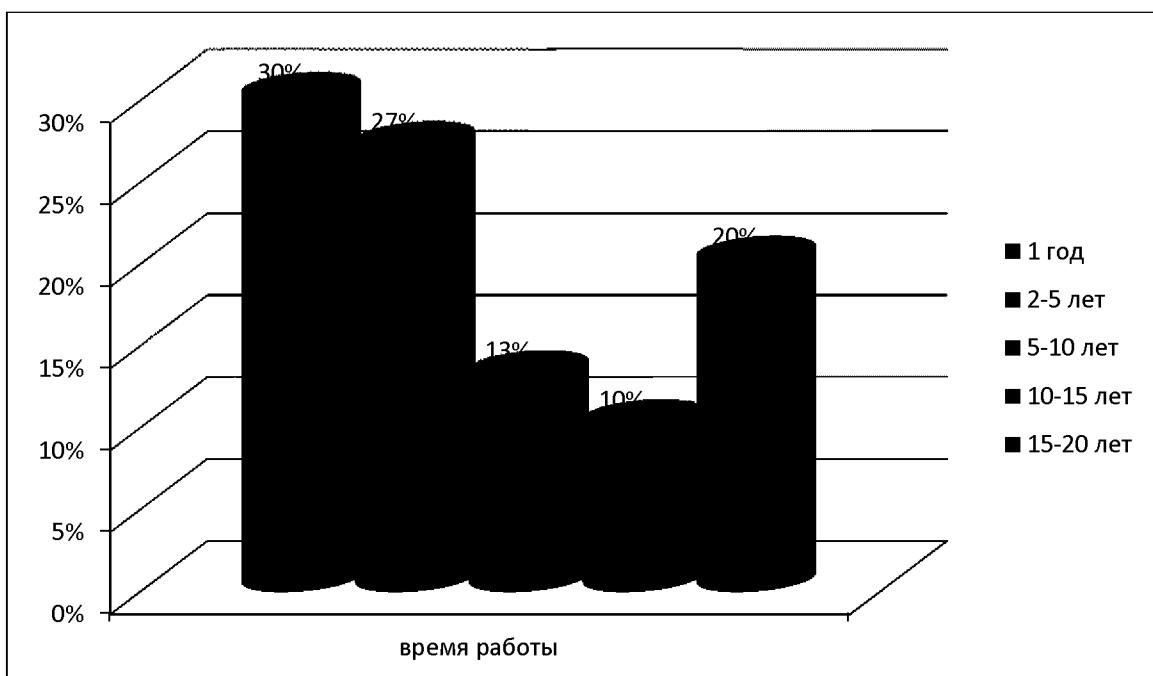


Рисунок 2.13 - Время работы сотрудников в компании

Так, в компании более чем 50 % сотрудников работают не более 5 лет. Также имеются сотрудники оставшиеся в компании после смены собственника, они составляют пятую часть от всего персонала. В связи с тем что показатель нового персонала высок, это может говорить о том что сотрудники, долго проработавшие в фирме, в связи с произошедшими изменениями решили покинуть фирму. Также оказывается и фактор открытия новых вакансий.

В связи с этим рассмотрим текучесть персонала за 2016 год в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Текучесть персонала по категориям в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| Уволенные | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Итого | Текучесть |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|
| Кассиры | 2 | 3 | 10 | 12 | 27 | 34% |
| Заправщики | 3 | 3 | 1 | 5 | 12 | 15% |
| Главный бухгалтер | 1 | - | - | - | 1 | 1,25% |
| Директор | - | 1 | - | - | 1 | 1,25% |
| Ведущий специалист по контролю качества | - | 1 | - | - | 1 | 1,25% |
| Секретарь | - | 1 | - | - | 1 | 1,25% |
| Менеджер по персоналу | - | 1 | - | - | 1 | 1,25% |
| Экономист | - | - | 1 | - | 1 | 1,25% |
| Менеджер РБ | - | - | - | 1 | 1 | 1,25% |
| Итого | | | | | 46 | 57,5% |
| Среднесписочная численность | | | | | 80 | |

Таким образом, мы видим высокий процент текучести персонала. Наибольший процент составляют кассиры и заправщики.

Вторым этапом кадрового аудита будет изучение движения персонала в кварталах 2016 года.

Второй этап.

Представим в таблице движение персонала на 1 квартал [71]

Таблица 2.24 – Движение персонала в 1 квартале

| Категории персонала | Наличие на начало периода | Число принятых за период | Число уволенных за период | Наличие на конец периода | Среднесписочная численность |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Кассиры | 45 | 2 | 2 | 45 | |
| Заправщики | 9 | 3 | 3 | 9 | |
| Главный бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Итого | 55 | 6 | 6 | 55 | 72 |

1.Коэффициент текучести = (Чув.с.ж+Чув.нар.дисц)/Чср.спис* 100%

Кт = 6/72*100%

Кт=8,3%

2.Коэффициент оборота по приему = Чприн./Чср.спис* 100%

Коб.пр = 8,3%

3. Коэффициент оборота по увольнению = Чувол/Чср.спис*100%

Коб.ув = 8,3%

4.Коэффициент стабильности персонала = (Ссп.ч. – Ч ув.)/ Ч ср.сп * 100%

Кст.п = 68/72*100%

Кст.п = 94,4%

В первом квартале текучесть кадров достигает уровня 8,3%, что является сигналом для организации, так как среднерыночный уровень установлен на 6-7%. Увольнения в основном происходят у заправщиков и операторов. Стоит отметить, что такая категория персонала как заправщики подлежит регулярному обновлению в нефтяной отрасли. Затраты на поиск этих работников и их адаптацию в смете затрат на все категории персонала являются самыми низкими. В связи с этим организации нет необходимости опасаться.

Рассмотрим движение персонала на 2 квартал в таблице 2.25

Таблица 2.25 – Движение персонала во 2-ом квартале

| Категории персонала | Наличие на начало периода | Число принятых за период | Число уволенных за период | Наличие на конец периода | Среднесписочная численность |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Кассиры | 45 | 4 | 3 | 46 | |
| Заправщики | 9 | 4 | 3 | 10 | |
| Директор | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Ведущий | 1 | 1 | 1 | 1 | 79 |

Продолжение таблицы 2.25

| | | | | | |
|---------------------------------|----|----|----|----|--|
| специалист по контролю качества | | | | | |
| Секретарь | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Менеджер по персоналу | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Итого | 58 | 12 | 10 | 60 | |

1.Коэффициент текучести = $(\text{Чув.с.ж} + \text{Чув.нар.дисц}) / \text{Чср.спис} * 100\%$

$K_t = 10/79 * 100\%$

$K_t = 12,6\%$

2.Коэффициент оборота по приему = $\text{Чприн.} / \text{Чср.спис} * 100\%$

$K_{об.пр} = 15,2\%$

3. Коэффициент оборота по увольнению = $\text{Чувол} / \text{Чср.спис} * 100\%$

$K_{об.ув} = 12,6\%$

4.Коэффициент стабильности персонала = $(\text{Ссп.ч.} - \text{Ч ув.}) / \text{Ч ср.сп} * 100\%$

$K_{ст.п} = 69/79 * 100\%$

$K_{ст.п} = 87,3\%$

Во втором квартале происходит снижение стабильности персонала компании на 6%, также увеличивается текучесть за счет операторов и заправщиков. В том случае если данные изменения будут происходить и в последующих периодах, это может быть сигналом для руководства о необходимости принимать меры для улучшения ситуации.

Рассмотрим состояние движения персонала в 3 квартале в таблице 2.26

Таблица 2.26 – движение персонала в 3-ем квартале

| Категории персонала | Наличие на начало периода | Число принятых за период | Число уволенных за период | Наличие на конец периода | Среднесписочная численность |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Кассиры | 46 | 10 | 10 | 46 | 83 |
| Заправщики | 10 | 2 | 1 | 11 | |
| Экономист | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Итого | 57 | 13 | 12 | 58 | |

1. Коэффициент текучести = $(\text{Чув.с.ж} + \text{Чув.нар.дисц}) / \text{Чср.спис} * 100\%$

$K_t = 12/83 * 100\%$

$K_t = 17,5\%$

2. Коэффициент оборота по приему = $\text{Чприн.} / \text{Чср.спис} * 100\%$

$K_{об.пр} = 15,6\%$

3. Коэффициент оборота по увольнению = $\text{Чувол} / \text{Чср.спис} * 100\%$

$K_{об.ув} = 17,5\%$

4. Коэффициент стабильности персонала = $(\text{Ссп.ч.} - \text{Ч ув.}) / \text{Ч ср.сп} * 100\%$

$K_{ст.п} = 71/83 * 100\%$

Результаты расчетов показывают, что текучесть продолжает повышаться и теперь преимущественно из-за увольнений операторов. Резкий уход 10 человек может говорить и о таких же быстрых изменениях в политике управления, что вызвало протест сотрудников. Рассмотрим движение персонала на 4 квартал в таблице 2.27

Таблица 2.27 – Движение персонала в 4-ом квартале

| Категории персонала | Наличие на начало периода | Число принятых за период | Число уволенных за период | Наличие на конец периода | Среднесписочная численность |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кассиры | 46 | 13 | 12 | 47 | 85 |
| Заправщики | 11 | 7 | 5 | 13 | |
| Менеджер РБ | 1 | 1 | 1 | 1 | |

Продолжение таблицы 2.27

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------|----|----|----|----|
| Итого | 58 | 21 | 18 | 61 |

1. Коэффициент текучести = (Чув.с.ж+Чув.нар.дисц)/Чср.спис* 100%

$$Кт = 18/85 * 100\%$$

$$Кт=21,2\%$$

2. Коэффициент оборота по приему = Чприн./Чср.спис* 100%

$$Коб.пр = 24,7\%$$

3. Коэффициент оборота по увольнению = Чувол/Чср.спис*100%

$$Коб.ув = 21,2\%$$

4. Коэффициент стабильности персонала = (Ссп.ч. – Ч ув.)/ Ч сп.сп * 100%

$$Кст.п = 67/85 * 100\%$$

$$Кст.п = 78,8\%$$

Итак, рассматриваемые нами показатели за четыре квартала можно представить в сводной таблице 2.28

Таблица 2.28 – Результаты движения персонала за четыре квартала

| | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | Изменения (4квартал – 1 квартал) |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| Текучесть | 8,3% | 12,6% | 17,5% | 21,2% | 12,9% |
| Коэффициент оборота по приему | 8,3% | 15,3% | 15,6% | 24,7% | 16,4% |
| Коэффициент оборота по увольнению | 8,3% | 12,6% | 17,5% | 21,2% | 12,9% |
| Стабильность | 94,4% | 87,3% | 85,5% | 78,8% | -15,6% |

Как видно из таблицы в течение четырех периодов произошли изменения по каждому из анализируемых показателей. Так текучесть увеличилась на 12,9 %, возрос в два раза коэффициент оборота по приему и сократилась на 15,6% стабильность персонала. Динамика показателей является отрицательной. Это непосредственно связано с проводимыми за 2016 год изменениями и сменой собственника.

Возвращаясь к текучести операторов АЗС, бюджет затрат на эту категорию (обучение, адаптацию, аттестацию) является самым высоким в связи с тем, что работа кассиров по степени опасности и напряженности является самой высокой. На первом этапе кадрового аудита была рассмотрена текучесть персонала по категориям. Так, коэффициент текучести среди операторов равен 34%. За 2016 год произошло обновление кассиров АЗС на половину состава. Несомненно, этот факт подтверждает резкое снижение уровня удовлетворенности и снижение мотивации сотрудников.

В связи с этим проведем оценку уровню удовлетворенности работой в компании у операторов АЗС.

Третий этап.

Для операторов АЗС был проведен опрос на уровень удовлетворенности работой в компании. Анкета содержала 22 вопроса и состояла из открытых и закрытых (дихотомических, семантических дифференциалов, многовариантных) вопросов. Образец анкеты представлен в ПРИЛОЖЕНИИ А.

Результаты проведенного анкетирования представлены в таблице.

Для каждого основного показателя отмеченного римскими цифрами будет даваться общая качественная оценка (хорошо или плохо). Это поможет нам понять, в чем сильные и слабые стороны компании и с чем необходимо работать в будущем. Представим результаты в таблице 2.29.

Таблица 2.29 – Результаты опроса удовлетворенности работой в компании операторов АЗС

| № | Показатель | Значение | Оценка фактора |
|-----|---|--|----------------|
| I | Удовлетворенность работой в целом | | Плохо |
| 1 | Удовлетворены работой в компании | Да - 11% Нет – 78% Не совсем – 11% | |
| 2 | Нравится работать в компании, потому что | Хороший коллектив (на АЗС) – 64% График работы – 7% | |
| 4 | Не устраивает в компании | Уровень оплаты – 60% Обеспечение рабочего места всем необходимым – 20% Условия труда (шум, освещенность, температура) и состояние бытовых помещений – 3% | |
| 5 | Объем работы | Соответствует возможностям и нормативам – 94% Превышает нормативы. Сверхурочная работа – 6% | |
| 6 | В каком случае покинут компанию | Если предложат более высокую оплату труда – 90% Если работа будет ближе к дому – 10% | |
| II | Заработка плата | | Плохо |
| 1 | Устраивает зарплата | Нет – 100% | |
| | Есть ли дополнительные источники дохода | Нет, хотя он необходим – 83% Да, дополнительный доход превышает основной – 11% Нет, не нуждаюсь в нем – 6% | |
| 2 | Уровень зарплаты, которая обеспечит проживание | 15 тыс. руб. – 56% От 10 до 15 тыс. руб. – 16% 20 тыс. руб. - 16% От 15-20 тыс. руб. - 12% | |
| 3 | Понимание от чего зависит оплата работы | От выполнения заданных объемов – 50% От интенсивности – 25% От качества и точности выполнения – 19% От взаимоотношения с руководством – 6% | |
| 4 | Уровень зарплаты в сравнении с зарплатами в других организациях | Ниже – 100% | |
| III | Мотивация | | Плохо |
| 1 | Лучшие формы поощрения | Деньги – 72% Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку – 12% Улучшение условий работы – 8% Предоставление отгулов – 8% | |
| 2 | Важно в любой работе | Высокая зарплата -57% Заниматься любимым делом – 26% Хорошие условия труда – 11% | |

Окончание таблицы 2.29

| | | | |
|------|---|---|--------------|
| | | Хороший дружный коллектив – 6% | |
| 3 | Работа приносила бы больше удовлетворения, если бы (свободные высказывания) | -Была достойная оплата труда -Руководство понимало, что нужно работать в слаженном коллективе, где есть взаимопонимание и взаимовыручка -Создавались комфортные условия труда | |
| IV/1 | Психологическая атмосфера в коллективе | | Плохо |
| 1 | Отношения с руководством | Спокойные без внутренней напряженности - 47% Полное взаимопонимание и сотрудничество – 35% Напряженные, но не доходящие до конфликта – 12% | |
| 2 | Не дает работать эффективно | Отсутствие поддержки и доверия со стороны руководства – 34% Условия труда – 17% Снижение зарплаты – 13% | |
| IV/2 | Психологическая атмосфера в коллективе | Хорошо | |
| 1 | Отношения с коллегами | Располагают к плодотворной работе – 100% | |
| V | Стремление к росту и обучению | Хорошо | |
| 1 | Нуждаются в повышении квалификации | Не нуждаются – 79% Нуждаются за счет компании – 21% | |

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы: более чем $\frac{3}{4}$ операторов АЗС не довольны работой в компании. Причины

неудовлетворенности возникают из-за низкой заработной платы, условий труда и затруднительными отношениями с руководством у части работников.

Так из рассмотренных пяти блоков, проблемными являются 4 блока: удовлетворенность работой в компании в целом, заработка и мотивация, отношения с руководством. Стоит отметить, что по результатам опроса ответы касаемо взаимоотношений с руководством противоречивы. В вопросе напрямую запрашивающем указать уровень отношений, большинство сотрудников отмечают от выше средней до высокой удовлетворенности, в вопросах, где рассматривается одновременно несколько факторов из разных блоков, операторы выбирают из большого числа именно проблемы во взаимоотношениях. Также, на открытых вопросах сотрудники высказывают раздраженность относительно поведения руководства.

По всей видимости, в компании есть противостояние в отношении стиля руководства неформальной структуры из числа операторов формальной структуре. Скорее всего, работникам приходится терпеть отношение руководства и в безвыходной для них ситуации поддерживать доброжелательные отношения.

Касаемо отношений с коллегами ситуация противоположная. В целом удовлетворенность у сотрудников достигается преимущественно за счет этого фактора.

Представим на рисунке 2.13 факторы, которыми удовлетворены работники.



Рисунок 2.13 – Факторы удовлетворенности работой в компании
операторов АЗС

Рассматривая фактор «Квалификация» как удовлетворительный мы предполагаем, что работники не испытывают потребности на данный момент увеличивать свои знания. Система обучения операторов разработана в соответствии со строгими регламентами и стандартами. Мы предполагаем, если операторы видят необходимость в повышении квалификации, следовательно, система обучения имеет погрешности, то есть работникам не было дано необходимое количество информации для работы и не были выработаны навыки. Так как только 6 % желают повысить квалификацию, значит, следует провести более тщательный анализ, по каким причинам у сотрудников появляется эта необходимость.

Таким образом, опрос на удовлетворенность помог выявить те стороны компании, которые желательно в ближайшее время улучшить. Представим на рисунке в порядке убывания факторы отмеченные работниками, как неудовлетворительные.



Рисунок 2.17 – Факторы неудовлетворенности работой в компании операторов АЗС

Оценка мотивационного профиля персонала проводилась по двухфакторной теории Герцберга [72]. Используя методику Герцберга, мы можем определить как структуру мотивации работников, так и выявить превалирующие факторы удовлетворенности и не удовлетворенности трудом. Представим в таблице 2.30 результаты теста.

Таблица 2.30 – Результаты анкетирования операторов АЗС по мотивации

| Гигиенические факторы | | Мотиваторы | |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Название фактора | Количество ответов в % | Название фактора | Количество ответов в % |
| Финансовые мотивы | 41,5% | Содержание работы | 16% |
| Отношение с руководством | 15% | Ответственность работы | 6% |
| Сотрудничество в коллективе | 17% | Достижение личного успеха | 2% |
| Общественное признание | 5% | Карьера, продвижение по службе | 0,5% |

Так согласно опросу для большинства сотрудников важными являются финансовые мотивы, содержание работы, отношение с руководством и сотрудничество в коллективе.

В основном сотрудники обращают внимание на «факторы здоровья» в связи с чем можно говорить и о недостаточной удовлетворенности внешними условиями, то есть уровнем зарплаты, отношением с руководством, общением с коллегами. Представим на рисунке 2.15 соотношение факторов.

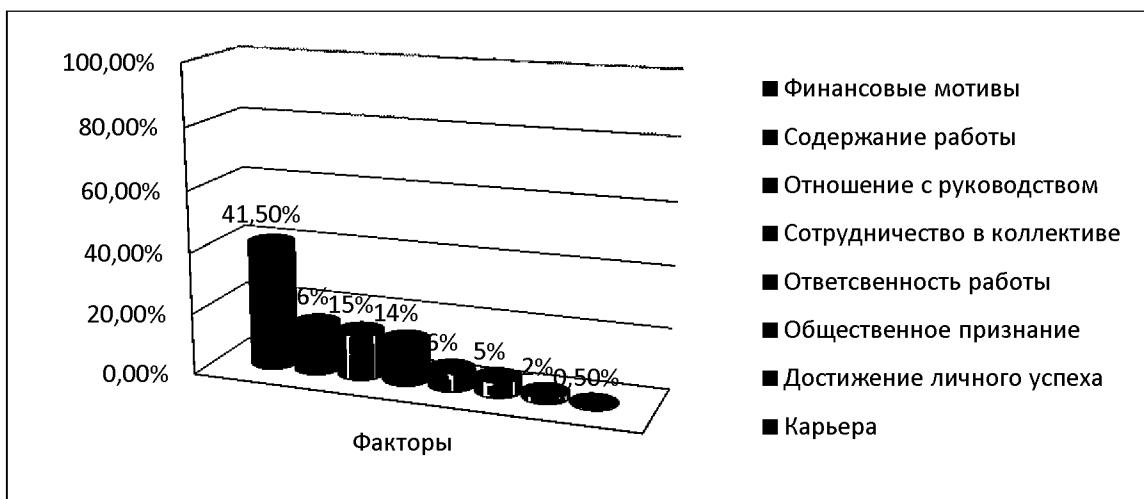


Рисунок 2.15 – Распределение факторов по приоритетности

Удобство использования методики Герцберга, состоит в том, что с помощью только одного теста мы можем определить, что мотивирует персонал, чем он неудовлетворен и удовлетворен и представить какова структура мотиваторов в организации.

Так рассмотрим мотивацию сотрудников. Первостепенное значение для кассиров имеют деньги. При наличии достойной оплаты труда удовлетворенность работников будет повышаться. Кассирам будет также приятно работать, если руководство установит с ними доверительные располагающие к общению открытые отношения. Повысится любовь к работе, если в коллективе будут взаимовыручка и безконфликтное общение и на последнем месте признание сотрудников за добросовестную работу.

Несмотря на это, данные параметры позволяют лишь удержать лояльность и расположение работников к компании, снижая текучесть и повышая ее статус как хорошего работодателя на рынке труда.

Если же организация рассматривает персонал, не только как рабочую силу, но и как ресурс способный вывести ее на более высокий уровень развития за счет личного вклада сотрудников, стремящихся реализовать свой потенциал, то руководству компании стоит уделить внимание не только гигиеническим факторам, но и мотиваторам. Но важно понять, хотят ли сами работники развиваться.

Таким образом, работники преимущественно имеют избегательную мотивацию, но при удовлетворении своих потребностей их мотивация перейдет в достижительную. Рассмотрим особенности мотивации работников на рисунке 2.16.

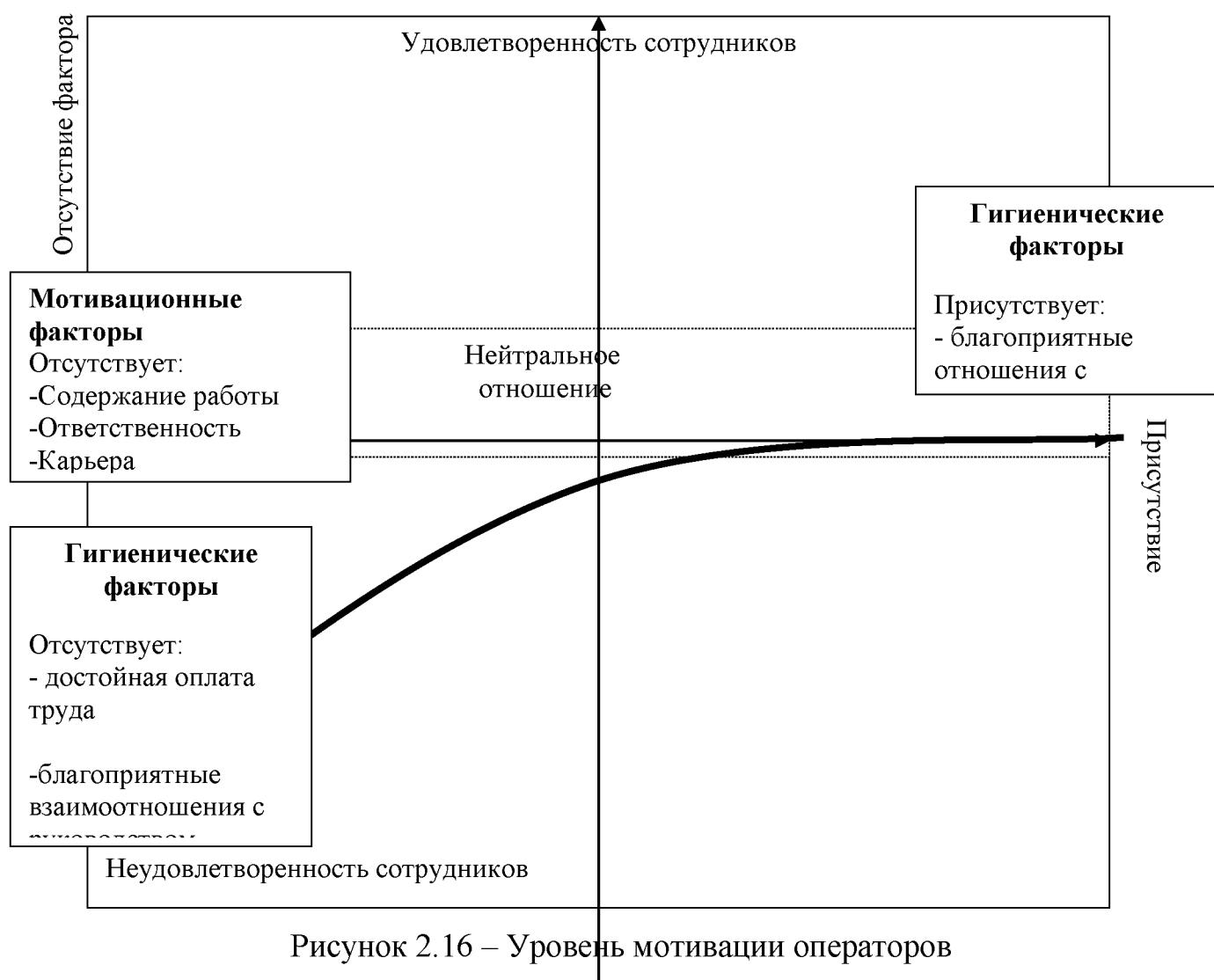


Рисунок 2.16 – Уровень мотивации операторов

Как мы видим, у большинства работников на втором месте стоит содержание работы, пятое место занимает ответственность работы и последние места имеют достижение личного успеха и карьера. На данный момент отсутствие этих факторов не вызывает у работников удовлетворения. Так как в структуре потребностей у кассиров есть интерес к работе, значит, поддержка этого интереса руководством может увеличить и эффективность работы операторов.

Таким образом, мы видим, что мотивация работников ограничивается преимущественно гигиеническими факторами, которые не поддерживаются организацией, в результате чего и возникает состояние неудовлетворенности работников, которое было выявлено ранее. Представим его в формуле Фредерика Герцберга на рисунке 2.17.



Рисунок 2.17 – Формула удовлетворенности персонала по Герцбергу

В нашем случае рабочая обстановка и мотивационные факторы не соответствуют даже минимальным требованиям, поэтому их значение отрицательное, при сложении этих параметров получается состояние неудовлетворенности, которое и было выявлено у кассиров. Тем самым мы выявили низкий уровень удовлетворенности и мотивации персонала.

На четвертом этапе кадрового аудита рассмотрим разницу в работе мотивированного и немотивированного работника.

Четвертый этап.

Для того, чтобы оценить эффективность работы мотивированного и немотивированного сотрудника, обратимся к должностной инструкции кассира. Это поможет нам выявить требования, а соответственно и показатели, по которым можно оценить его работу.

В структуре должностной инструкции кассира имеются следующие блоки:

1.Специальные термины

2.Общие положения

3.Обязанности Кассира

3.1 Порядок приема и передачи смен

3.2 Прием нефтепродуктов

3.3 Выдача нефтепродуктов

3.4 Территория и оборудование АЗС

3.5 Иные обязанности Кассира

4. Права Кассира

5. Ответственность Кассира

К обязанностям кассира относится:

-Прием и передача смены;

-Прием нефтепродуктов;

- Обслуживание территории и оборудования АЗС;

- Грамотное и вежливое обслуживание согласно нормам Корпоративного стандарта «Общение с клиентами»;
- Обучение новых работников претендующих на должность Кассира;
- Поддержка благоприятного делового и морального климата в коллективе АЗС и организации в целом;
- Выполнение приказов руководства в срок;
- Изучение технических свойств и назначения расфасованного в тару товара для оказания помощи потребителям при выборе нужного продукта;
- Оформление выставочных витрин и ценников;
- Выполнение правил пожарной и технической безопасности.

Так как должностная инструкция является основным документом, позволяющим понять требования к перечню работ, значит, и показатели оценки этих работ могут быть составлены исходя из данной инструкции.

В связи с этим рассмотрим показатели, определяющие эффективность работы кассиров и выявим влияние системы мотивации на достижение этих показателей. Для того, чтобы определить на сколько качественно будет работать менеджер нужно установить показатели и критерии оценки для его работы.

Стоит отметить, что в компании не разработана система оценки работы кассиров, поэтому проследить, выполняют ли операторы полностью все прописанные в должностной инструкции функции, может быть достаточно сложно. Касаемо важных и главных функций кассира (прием и сдача смены, прием нефтепродуктов) в должностной инструкции указаны требования к ним. В отношении «иных обязанностей» не установлено надлежащее их исполнение.

Уровень мотивации также будет влиять на выполнение обязанностей. К главным работники будут относиться серьезно, стараясь исполнить их в требуемом качестве, а иные могут и вовсе пропускать, считая их излишком.

В таблице 2.31 представлены показатели, по которым можно оценить работу кассира.

Таблица 2.31 - Показатели для оценки эффективности работы кассира

| № | Показатель | Параметры для оценки |
|---|--|---|
| 1 | Оперативность работы | Принятие и закрытие смены в установленные сроки |
| | | Принятие нефтепродуктов |
| | | Отпуск нефтепродуктов |
| 2 | Отсутствие ошибок в отчетах и соответствие инкассированной наличности Z-отчету | Уровень обслуживания согласно нормам Корпоративного стандарта «Общение с клиентами» |
| 3 | Качество обучения новых работников | Обучение новых работников претендующих на должность Кассира |
| 4 | Уровень поддержки благоприятного климата в организации | Поддержка благоприятного делового и морального климата в коллективе АЗС и организации в целом |
| 5 | Выполнение приказов руководства | Выполнение приказов руководства в срок |
| 6 | Качество обслуживания клиентов оказания помощи потребителям | Изучение технических свойств и назначения расфасованного в тару товара для оказания помощи потребителям при выборе нужного продукта |
| 7 | Качество оформления выставочных витрин | Оформление выставочных витрин и ценников |
| 8 | Уровень соблюдения правил безопасности | Выполнение правил пожарной и технической безопасности |

Рассмотрим, как обозначенные нами факторы мотивации могут влиять на качество работы сотрудников.

Для этого составим профиль работы у мотивированного и немотивированного работника. Рассматриваемыми параметрами будут размер зарплаты, отношение с руководством, условия труда, отношения в коллективе, объем работы, интерес к работе. Для мотивированного работника в параметрах будет указываться выявленные в опросе требования

персонала, для немотивированного - фактическое положение развития этих параметров. Каждому фактору будет даваться количественная оценка от 1 до 5 баллов, которая будет говорить об уровне удовлетворенности работника.

Представим их в сравнительной таблице 2.32

Таблица 2.32 – Факторы удовлетворенности работой у мотивированного и немотивированного кассира

| Параметр | Мотивированный работник | Немотивированный работник |
|--------------------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Размер оплаты | 15-20 тысяч рублей | 8 – 10 тысяч рублей |
| Отношения с руководством | <ul style="list-style-type: none"> -Спокойные без напряжения. -При возникновении недовольства, руководство готово учесть пожелания работников на сколько возможно (изменить ситуацию), готово сотрудничать. -Наличие корпоративов, мероприятий. 5 баллов | <ul style="list-style-type: none"> -Руководство не учитывает мнения сотрудников, стиль управления авторитарный. -Уровень лояльности – низкий. 2 балла |
| Условия труда | <ul style="list-style-type: none"> -Санитарно-гигиенические (нормальное освещение, отсутствие сквозняков, комнатная температура, изменение света в ночное время) -Психофизиологические (возможность смены позы, наличие зоны отдыха, возможность снять нервную нагрузку – телевизор, жалюзи в ночное время) -Эстетические (современная мебель и ремонт, наличие красивой и комфортной спецодежды) 5 баллов | <ul style="list-style-type: none"> -Санитарно-гигиенические (шум из-за стройки, нет возможности отлучиться по личным нуждам) -Психофизиологические (отсутствие места для отдыха, нет возможности сменить позу работы, отсутствие кресел или мини-диванов, запрещено закрывать жалюзи в ночное время) - Эстетические (Некомфортная спец одежда, отсутствие эстетических предметов интерьера) 3 балла |
| Отношения в коллективе | У работников отсутствуют конфликты. Готовность выйти на замену при возникновении личных проблем у работника. <ul style="list-style-type: none"> -Помощь при допущении ошибок в работе. 5 баллов | Отношения в коллективе располагают к решению рабочих вопросов, конфликты практически отсутствуют. <ul style="list-style-type: none"> -Готовность выйти на замену при возникновении личных проблем у работника. -Помощь при допущении ошибок |

Продолжение таблицы 2.32

| 1 | 2 | 3 |
|------------------|--|--|
| | | в работе. 5 баллов |
| Интерес к работе | -Работник подходит к выполнению заданий с энтузиазмом. -Готов повышать квалификацию, выступает с предложениями по улучшению результатов работы. 5 баллов | -Работник имеет уровень квалификации соответствующий требованиям. -Выполняет работу согласно обязанностям, отсутствует инициатива и предложения по улучшению работы. -Имеет преимущественно инструментальный тип мотивации. 3 балла |
| Объем работы | -Соответствует нормативам и физическим возможностям. -Не возникает в связи с работой серьезных проблем со здоровьем. 5 баллов | -Соответствует возможностям у операторов на АЗС со средней интенсивностью потока. -У операторов АЗС с высокой интенсивностью потока клиентов в редких случаях превышает возможности, сверхурочная работа. 4 балла |

Рассмотрим, какая разница будет в показателях работы у мотивированного и немотивированного работника в таблице 2.33.

Таблица 2.33 – Эффективность работы мотивированного и немотивированного работника

| № | Показатели | Мотивированный работник | Немотивированный работник |
|------------------------------|--|-------------------------|---------------------------|
| 1 | Оперативность работы | 5 | 4 |
| 2 | Отсутствие ошибок в отчетах и соответствие инкассированной наличности Z-отчету | 4 | 4 |
| 3 | Качество обучения новых работников | 5 | 3 |
| 4 | Уровень поддержки благоприятного климата в организации | 5 | 3 |
| 5 | Выполнение приказов руководства | 5 | 3 |
| 6 | Качество обслуживания клиентов и оказания помощи потребителям | 5 | 2 |
| 7 | Качество оформления выставочных витрин | 5 | 3 |
| 8 | Уровень соблюдения правил безопасности | 5 | 5 |
| Общий балл (max - 40 баллов) | | 39 | 27 |

Сравним эффективности работы мотивированного и немотивированного работника на рисунке 2.17.

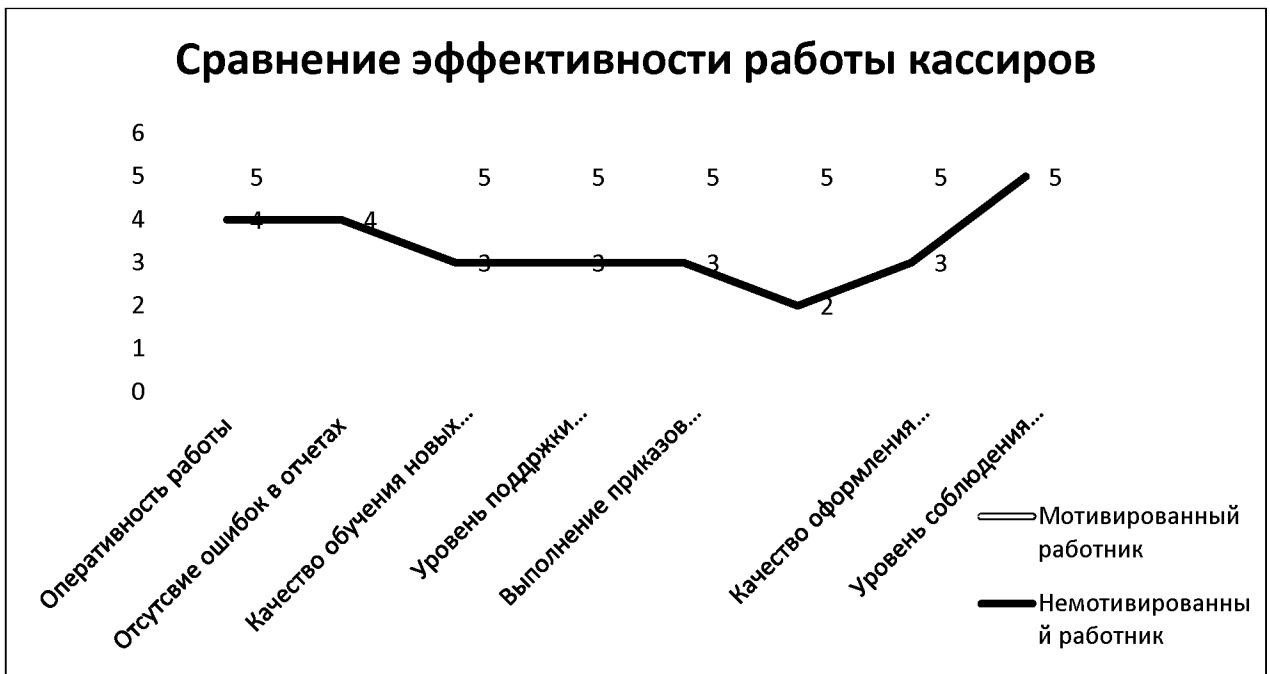


Рисунок 2.17 – Сравнение эффективности работы кассиров

Таким образом, сравнительная диаграмма помогла нам сделать вывод о том, в чем состоит отличие мотивированного и немотивированного работника.

Для анализа были взяты в основном гигиенические факторы, как показал опрос, они превалируют в структуре потребностей операторов. Также был взят один из мотиваторов – это содержание работы. Как мы видим у кассиров при достижении всех требуемых гигиенических условий уже появляются положительные результаты в работе.

Так повышается качество обучения новых работников за счет поддержания интереса к работе, возрастает уровень поддержки благоприятного климата в коллективе, повышается лояльность к руководству, значительно возрастает качество обслуживания клиентов и оформления выставочных витрин. В связи с этим на данный момент ООО «Аргаяшская нефтебаза» следует обратить внимание на систему мотивации

персонала. Обеспечивая сотрудникам комфортные условия труда, благоприятную обстановку в коллективе и стимул в виде достойной оплаты, руководство может избежать проблем с утечкой клиентов, ошибками в расчетах при сдаче и принятии смены и в низкой лояльности операторов.

В данном пункте был проведен организационно-кадровый аудит компании ООО «Аргаяшская нефтебаза», проведен анализ по уровню удовлетворенности операторов и также сравнение в эффективности работы мотивированных и не мотивированных сотрудников. Анализ показал, что организация столкнулась с проблемой текучести персонала, основной категорией которой являются кассиры, в том числе опрос удовлетворенности помог выявить как положительные, так и отрицательные стороны в мотивации персонала – операторы недовольны уровнем зарплаты в компании, отношениями с руководством и условиями труда. В том числе есть и факторы удовлетворенности работников, - это отношения с коллегами, объем работы и уровень квалификации. Проведение опроса по мотивации кассиров помогло определить, какие факторы необходимы для формирования достижительной мотивации кассиров (ответственность, возможность карьерного роста или развития), а какие для поддержания лояльности к организации (заработка плата и отношения с руководством). В результате оценка работы мотивированного и немотивированного сотрудника показала, что результаты работы первого будут увеличиваться на 12 баллов.

Далее обратимся к анализу системы мотивации операторов АЗС, чтобы выявить основные проблемы и выявить варианты для улучшения ситуации.

2.3 Анализ системы мотивации операторов АЗС

Рассмотрим систему мотивации персонала на рисунке 2.18.

| | | | |
|--------|--|--|--|
| Цель | Повышение прибыльности компании за счет привлечения большего числа клиентов | | |
| Задачи | 1. Повысить эффективность работы кассиров путем достижения планов продаж по топливу в размере 180 тысяч литров в месяц 2. Сформировать навыки и знания в культурном общении с клиентами 3. Поддерживать благоприятные отношения с коллективом и руководством | | |



Рисунок 2.18 – Система мотивации персонала

Вернемся к целям ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Главная цель компании – повышение прибыльности ООО «Аргаяшская нефтебаза» и сохранение лидерского положения на рынке Аргаяшского района.

Эта цель будет достигнута в виде размера выручки на уровне 130 миллионов рублей и чистой прибыли компании на уровне 8 миллионов рублей, месячного уровня продаж топлива в размере 180 тонн литров.

Так как компания на данный момент не может повысить прибыльность исключительно за счет реализации ГСМ по причине их

неудовлетворительного качества, то совместно с ГК «Уфаойл-ОПТАН» было принято решение о строительстве сети мини-маркетов, которые будут приносить ей дополнительную прибыль.

Для реализации своей цели компания ставит следующие задачи:

- Строительство мини-маркетов при АЗС;
- Установление сотрудничества с новыми поставщиками;
- Развитие персонала и эффективная организация работы в соответствии с провозглашенной стратегией.

В рамках рассмотрения вопроса мотивации операторов АЗС представим, какие факторы влияют на прибыльность ООО «Аргаяшская нефтебаза» и из чего она складывается. Представим ее на рисунке 2.19.

На прибыль компании влияет продажа товаров операторами. К факторам за которые несут ответственность сами операторы относится уровень обслуживания. Он также может рассматриваться как критерий, который позволяет оценить степень достижения цели компании наряду с другими параметрами (ценой, качеством, наличием и разнообразием продукции, удобством расположения автозаправочных станций). Уровень обслуживания подразумевает эффективность работы операторов, это следующие критерии: количество продаж, грамотное общение с клиентами и отсутствие ошибок в отчетах и при расчете с клиентом. Для того чтобы эти критерии были достигнуты на требуемом ООО «Аргаяшская нефтебаза» уровне, необходимо чтобы были соблюдены условия позволяющие сотрудникам достигать данных показателей. К ним относится опыт работы и необходимые знания и умения для операторов АЗС, знание культуры общения с клиентами и ее соблюдение и готовность продавать, то есть мотивация кассиров.

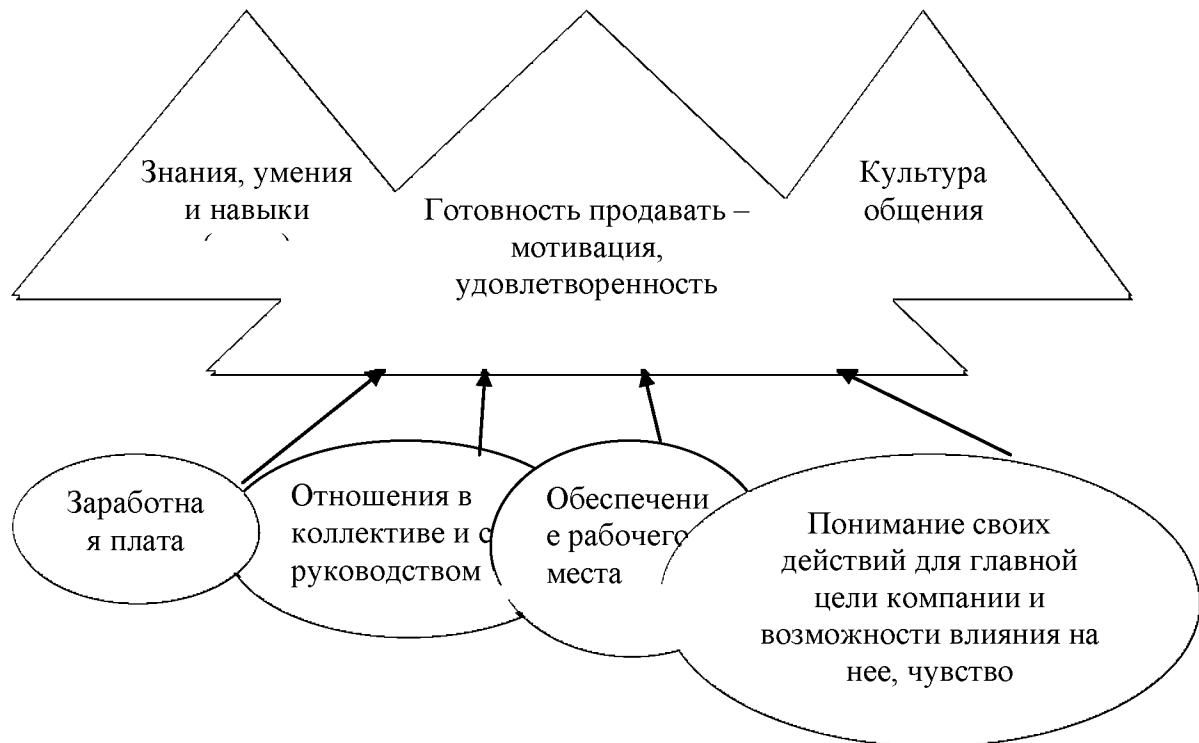
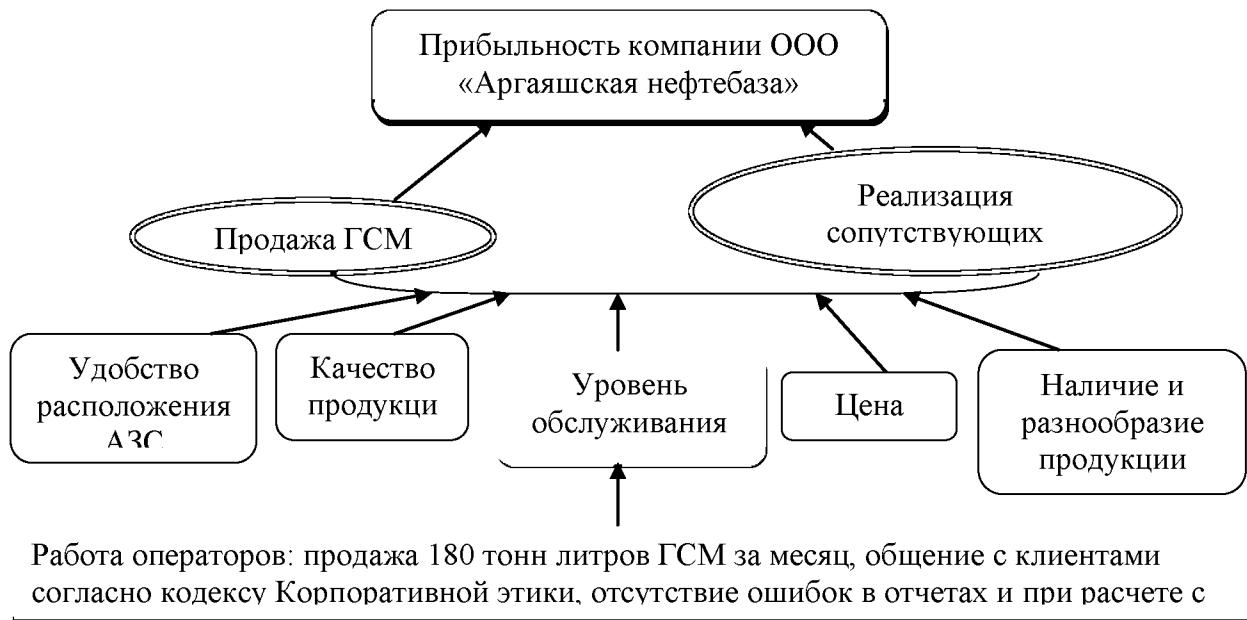


Рисунок 2.19 – Факторы мотивации операторов, способствующие достижению цели ООО «Аргаяшская нефтебаза»

Последний фактор рассматривается в системе мотивации операторов АЗС. С помощью него мы можем определить, что необходимо улучшить в системе мотивации, чтобы достичь заявленной ООО «Аргаяшская нефтебаза» главной цели. Итак, чтобы достичь планируемого уровня обслуживания, руководству компании необходимо обратить внимание на

обеспечение операторов такими условиями, как : достаточным уровнем заработной платы, благоприятными отношениями с руководством и коллегами, безопасными и комфортными условиями труда и осознанием работниками своего места в организации, пониманием значения своих действий в достижении главной цели компании и формированием ответственности за конечный результат.

В целом, руководство компании правильно подходит к постановлению целей для мотивации операторов. Но притом, не совсем верно устанавливаются задачи по достижению данных целей. Во-первых, на ряду с реализацией ГСМ также нужно ввести планы продаж по сопутствующим товарам, во-вторых, задачей мотивации также должно быть поддержание уровня удовлетворенности кассиров работой в компании в целом.

К субъектам, отвечающим за данный процесс, относится менеджер по персоналу и коммерческий директор. Менеджер по персоналу отвечает за принятие и увольнение сотрудников, организацию обучения, проведение собраний, контроль процедуры наставничества. В обязанности коммерческого директора входит контроль над выполнением плана продаж и корректировка системы оплаты труда, принятие решения о премировании операторов. Таким образом, по вопросам мониторинга уровня удовлетворенности и его повышения нет ответственного лица.

Как видно из рисунка 2.19, используемые в системе мотивации технологии тоже оказывают малое влияние на достижение целей компании. К эффективным можно отнести процедуру наставничества, но так как операторы не имеют финансового подкрепления за обучения новых сотрудников, то зачастую дополнительная работа в течение смены и отвлечение вызывает недовольство. На данный момент операторы не способны достигать существующего плана по продажам ГСМ. Оптимальный вариант, зафиксированный в компании – 150 тонн литров в месяц. Так как

отсутствие возможности достигать заявленный план создает недовольство операторов, то это приводит к противоположным последствиям мотивации – снижению продуктивности и удовлетворенности кассиров.

Руководство компании устанавливает также мало критериев оценки мотивации, в том числе они направлены больше на оценку финансовой успешности, нежели на уровень мотивированности. Как было выявлено из анализа рисунка 2.18, критериями мотивации операторов АЗС будет:

- высокий уровень удовлетворенности работой в компании;
- достижение планов продаж ГСМ в размере 150 тонн литров в месяц и сопутствующих товаров в размере 200 тысяч рублей в месяц;
- высокий уровень общения с клиентами, соответствие кодексу «Корпоративной Этики»;
- отсутствие ошибок в отчетах.

Таким образом, система мотивации операторов АЗС не приводит на данный момент к достижению главной цели компании. А именно: задачи системы мотивации должны быть дополнены и скорректированы; в обязанности субъектов мотивации должен входить мониторинг удовлетворенности операторов и повышение ее уровня; технологии должны соответствовать целям компании и способствовать также повышению мотивированности работников и критерии оценки работы кассиров также должны отвечать целям ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Оценим эффективность системы мотивации по факторам, рассмотренным в первой главе 2 параграфе.

Первым требованием к системе мотивации является ее соответствие стратегии бизнеса.

Таблица 2.34 - Взаимосвязь стратегии организации, управления персоналом и мотивации сотрудников

| Стратегия компании и цели | Стратегия управления персоналом | Стратегия мотивации персонала и цели мотивации |
|---|---|---|
| Сохранение лидерского положения на нефтяном рынке города Миасса | Повышение эффективности работы специалистов за счет установления планов | Повышение прибыльности компаний за счет привлечения большего числа клиентов |
| Строительство к 2015 сети мини-маркетов при АЗС | Привлечение специалистов соответствующих требованиям компании | Повышение эффективности работы кассиров и рост планов продаж по топливу и сопутствующим товарам до 180 тысяч литров в месяц |
| Развитие персонала и эффективная организация работы в соответствии с провозглашенной стратегией | Обучение новых специалистов корпоративным кодексам поведения | Повышение уровня образованности и навыков делового общения с клиентами |

Как мы видим между стратегией организации, управлением персоналом и мотивацией персонала есть взаимосвязь. В перспективе до 2015 года стратегия компании основана на развитии нового направления и сохранения за счет него прибыльности. Так как организация находится на стадии возрождения в ее жизненном цикле, то для нее будет характерно сохранение основных ресурсов, выживание и обретение стабильности в перспективе.

Поэтому стратегия управления персоналом должна быть основана на принятии новых разносторонних работников, оплата – по системе стимулов и заслуг, оценка по результату, предоставление обучения и возможностей, активное продвижение используя разнообразные формы. Данная стратегия в теории управления персонала может быть названа стратегией круговорота или циклической [82].

Как правило, данная стратегия сопровождается угнетенным состоянием персонала и его низким уровнем удовлетворенности, что мы находим в результатах анкетирования. Стоит отметить, что вопросам удовлетворенности уделяется малое внимание. Мотивация персонала не

учитывает требования стратегии предоставлять возможности для развития сотрудников и поддержания благоприятного психологического климата в условиях нестабильности, что в свою очередь и порождает высокую текучесть кадров. Таким образом, в стратегии принятой организацией и стратегией управления персоналом нет учета морально-психологического фактора, который мог бы оказать положительное влияние на коллектив и повысить уровень лояльности, удовлетворенности и снизить текучесть.

Второе требование к системе мотивации – учет внешних факторов.

Согласно проведенному STEP анализу наиболее значимыми для системы мотивации могут быть следующие факторы, представленные в таблице 2.35.

Таблица 2.35 - факторы внешней среды, оказывающие влияние на систему мотивации персонала

| № | Факторы | Положительная сторона | Негативная сторона |
|---|---|--|--|
| 1 | Увеличение числа автомобилистов | Повышает рост выручек компании, что приводит к повышению переменной части зарплаты | - |
| 2 | Увеличение безработицы на 1 % | При сохранении текучести позволяет быстро найти рабочую силу на рынке труда | - |
| 3 | Завышение ставок кредитования | - | Снижение оплаты труда персонала |
| 4 | Вынужденный переход на новые программные продукты | Иновации могут способствовать повышению заинтересованности к работе | Может увеличивать число ошибок в работе операторов в процессе обучения |

Третье требование к системе мотивации – ее соответствие системе стимулирования.

Согласно рассмотренным типологиям кадровой политики в таблице 2 части 1.1, кадровая политика ООО «Аргаяшская нефтебаза» относится к типу кадровой политики с преобладанием мер стимулирующего воздействия на

сотрудников. Рассмотрим в таблице 2.36, какие меры для стимулирования персонала применяются.

Таблица 2.36 – Разнообразие мер стимулирующего и мотивационного характера в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| № | Меры стимулирующего характера | Меры мотивационного воздействия |
|---|---|--|
| 1 | Поощрение премиями за выполнение планов продаж | Поддержка неформального общения сотрудников |
| 2 | Надбавки в виде коэффициентов | Вручение корпоративных нагрудных знаков за достижения в работе |
| 3 | Административные санкции в соответствии с ТК РФ | |
| 4 | Наблюдение за соблюдением ПВТР используя камеры видеонаблюдения, проведение ревизий еженедельно | |

Из таблицы видно, что компания применяет стимулирующие мероприятия в большем количестве, притом, они слабо разработаны, так как согласно опросу операторов потребность в достойном уровне оплаты, соответствующей нагрузке операторов не соответствует потребностям работников. Применение мотивационных мер также слабо удовлетворяет потребности работников, в связи с чем возникает текучесть кадров. В связи с этим организация должна обратить внимание на более эффективное использование мер, как стимулирующего, так и мотивационного характера.

В качестве четвертого требования выступает необходимость в системе мотивации поддерживать производительность труда, в том числе: обеспечивать постоянный рост, эффективное использование требований и правил, целей и задач.

Поддержание производительности труда осуществляется с помощью следующих критериев: оперативность работы, отсутствие ошибок в отчетах, качество обучения новых работников, уровень поддержки благоприятного климата, выполнение приказов руководства, качество обслуживания

клиентов и оказания помощи потребителям, качество оформления выставочных витрин, уровень соблюдения правил безопасности. Рассмотрим факторы, которые влияют на производительность труда.

Таблица 2.37 – Факторы производительности труда в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| Факторы | Меры для поддержания производительности | Балльная оценка (от 1 до 5) |
|------------------------------|--|-----------------------------|
| Материально-технические | Применение систем видео-наблюдения | 5 |
| | Использование усовершенствованной программы Teamviewer для работы операторов | 5 |
| | Снабжение операторов необходимым инвентарем | 5 |
| Организационно-экономические | Установление планов продаж до 180 тысяч литров в месяц | 3 |
| | Отсутствие места отдыха | 2 |
| Социально-психологические | Авторитарный стиль руководства | 2 |
| | Регулярный график работы и использование подменных операторов | 5 |
| | Благоприятный климат в коллективе между коллегами | 5 |

Данные таблицы показывают, что для обеспечения производительности труда слабое внимание уделяется организационно-экономическим и социально-психологическим факторам, что может влиять на ее снижение. Руководство устанавливает завышенные требования по планам продаж, с которыми не способны справится операторы, нет оснащения работников комнатами отдыха, что также влияет на результаты их труда, в том числе наличие авторитарного стиля управления и психологического напряжения в организации, как было выявлено ранее, создает для операторов демотивацию в работе.

Пятое требование – наличие различных компонентов. Так как все компоненты были рассмотрены ранее, проведем их обобщающую характеристику в виде таблицы. Таким образом, компоненты системы

мотивации персонала имеют слабую эффективность и отдачу, так как руководство организации на данный момент уделяет им мало внимания. В связи с этим мы видим низкий уровень мотивированности операторов, который порождает проблемы с эффективностью деятельности компании.

Таблица 2.38 – Элементы системы мотивации

| Элемент | Характеристика |
|--|---|
| Кадровая политика | Слабо проработана, больше направлена на стимулирование персонала, чем на мотивацию. Стимулы разработаны таким образом, что персонал остается ими не доволен, это снижает его качество работы и увеличивает текучесть и конфликтность. |
| Принципы и приемы руководства | Принцип «кнута и пряника». Из провозглашенных ценностей и постулатов (порядочность, совершенствование, целостность и результативность) не соблюдается «порядочность» |
| Привлечение сотрудников компании к процессу принятия решений | В компании проводится практика организации собраний с операторами, на которых обсуждаются вопросы введения новых изменений. Совещания проводятся редко, новые предложения сотрудников могут быть рассмотрены, но редко применяются на практике. |
| Качественная и количественная составляющая при определении должностных инструкций работников | Отсутствие полноценной системы оценки работы операторов соответствующей целям компании |
| Групповое воздействие в процессе труда | Отсутствуют автономные группы и единицы способные координировать свою работу |
| Организационная культура компании | Авторитарный стиль управления, тип культуры по Майлзу и Сноу – «Зашитники» |
| Система информирования работников | Неполноценная, отсутствует информированность по вознаграждениям за труд, целям компании, предстоящим изменениям. |
| Система социальной помощи работникам | Отсутствует |
| Система оценки персонала | Строится согласно критериям работы операторов и достигнутым планам продаж |

Касаемо шестого требования – учета стадии и цикла в котором находится ООО «Аргаяшская нефтебаза» как было выявлено ранее компании необходимо снимать напряженность персонала относительно целей компании, предупреждать негативный настрой сотрудников и в условиях

развития нового направления повышать заинтересованность и мотивацию сотрудников, если же компания останется на прежних позициях, это грозит снижением ее эффективности и прибыльности.

Таким образом, согласно седьмому требованию – соответствие системы мотивации принципам справедливости, своевременности, значимости, адекватности, объективности, предсказуемости, не может быть соблюдено в полной мере. Для этого руководству компании необходимо задуматься над совершенствованием системы мотивации операторов АЗС.

Далее рассмотрим мотивацию операторов ООО «Аргаяшская нефтебаза» как процесс.

Как процесс мотивация строится на следующих этапах:

Этап 1.

Происходит корректировка целей организации. Так в связи с продажей компании произошло изменение стимулирующих мер и корпоративной культуры компании.

На этапе корректировки устанавливаются новые планы и способы их достижения, определяется бюджет.

Этап 2.

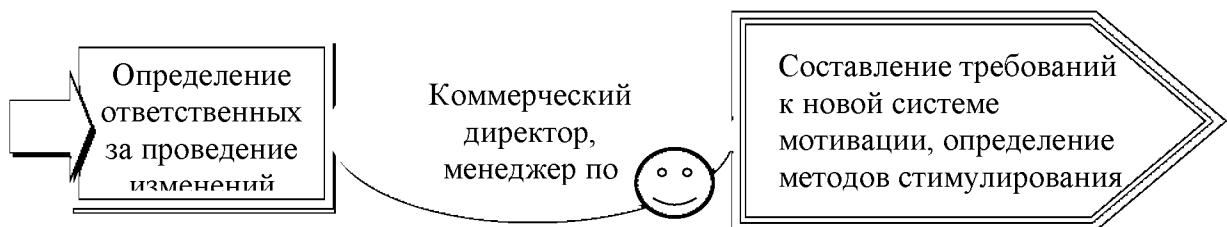
Назначаются ответственные за проведение изменений – Коммерческий директор и менеджер по персоналу. И составляются требования к новой системе мотивации, методах стимулирования.

Этап 3. Коммерческий директор ответственный за бюджет по мотивации совместно с менеджером, выполняющим обязанности по разработке процедур мотивации определяют новую систему мотивации персонала. Создают положение о премировании.

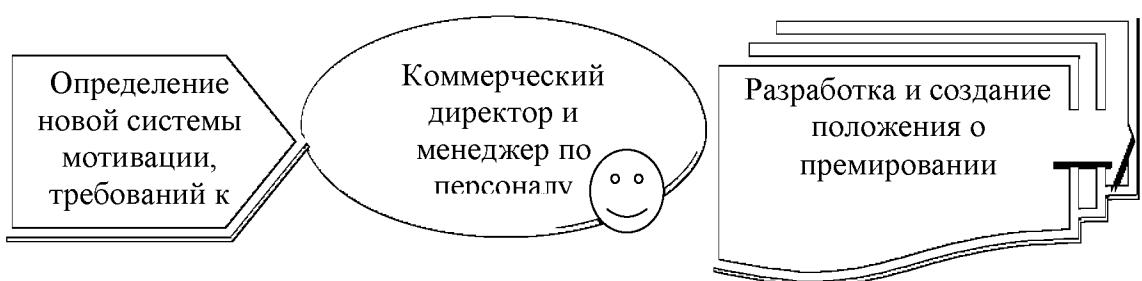
1 этап. Корректировка целей организации



2 этап. Назначение ответственных за проведение изменений.



3 этап. Определение новой системы мотивации



4 этап. Принятие новой системы мотивации



5 этап. Испытание и введение в действие



Рисунок 2.19 - Бизнес-процесс разработки мотивации персонала

Этап 4.

Уполномоченные по мотивации персонала объявляют в устной и письменной форме кассиров о принятии новой системы мотивации.

Рассмотрим на рисунке 2.19 процесс мотивации персонала в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

Этап 5.

В течение 2 месяцев проводится испытание на новую систему мотивации. Выявляются ее недостатки, преимущества, уровень достижения целей. В результате новая система мотивации в зависимости от бюджетных ограничений корректируется и оглашается для работников как официально действующая процедура по стимулированию работников к выполнению планов.

Из описания процесса мотивации, можно сделать заключение о неполноценности мотивации как процесса. Это обосновывается тем, что как таковая мотивация персонала не имеет место в структуре функций по управлению персоналом, так как главная цель проводимых мероприятий – достигнуть планы продаж в объеме 6 500 литров в день. Руководство не уделяет внимание удовлетворенности работников трудом и поэтому не проводит оценку уровню их мотивации в компании. В связи с этим действующая мотивация персонала и как процесс и как система имеет слабое развитие.

Рассмотрим более подробно 4 составляющие мотивации персонала и выявим, имеется ли взаимосвязь мотивации с организационной культурой.

1. Соответствие системы стимулирования целям организации;
2. Информированность работников о системе стимулирования
3. Соответствие системы стимулирования потребностям работников;

4. Соотношение материального и нематериального стимулирования [29]

1. На первом этапе проведем анализ миссии, целей организации и ценностей применяемых для достижения результатов. Также нами будет рассмотрена имеющаяся документация для системы мотивации персонала и методики мотивации операторов.

Ранее нами была выявлена стратегия центрированной диверсификации компании ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Цели ООО «Аргаяшская нефтебаза»:

- Строительство до 2018 года мини-маркетов при АЗС,
- Рост доли рынка до 25% путем увеличения числа клиентов,
- Развитие процессингового центра и увеличение пользователей карт до 500 клиентов в год,
- Расширение штата компании до 110 человек и создание благоприятных условий работы,
- Становление доверительных и взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Для достижения этих целей организация должна иметь четкий набор инструментов: финансовых, материальных, интеллектуальных. Так свод ценностей, согласно которому будет строиться ее деятельность, является интеллектуальным ресурсом.

Положение о целях и миссии компании ООО «Аргаяшская нефтебаза» имеет тесную взаимосвязь с ценностями и миссией головной компании. Так принципы, на которых должна основываться деятельность по реализации стратегии организации - это результативность, целостность, порядочность и совершенствование. [49]

Рассмотрим подробнее каждый аспект на рисунке 2.39

| Результативность | Порядочность | Совершенствование | Целостность |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Сотрудничество, совместное решение задач• Самореализация каждого сотрудника, как существенный ресурс успешности Компании в целом• Достижение установленных результатов• Четкое планирование расходов и жесткий контроль за их использованием | <ul style="list-style-type: none">• Уважение к коллегам и партнерам по бизнесу• Исполнение принятых на себя обязательств• Взаимное доверие• Конструктивный подход в решении задач• Основа Корпоративного духа Компании• Честность и открытость по отношению к себе и другим | <ul style="list-style-type: none">• Развитие компании во всех направлениях деятельности• Личностное развитие сотрудников компании• Знание, опыт и инновации• Профессионализм | <ul style="list-style-type: none">• Свободные коммуникации между сотрудниками• Единство сроков и качества• Единство мыслей и действий• Единство центра и регионов |

Рисунок 2.20 – Ценности компании ООО «Аргаяшская нефтебаза»

Стоит отметить, что эти постулаты не полностью могут быть отнесены к характеристике организационной культуры компании. Нами уже была дана характеристика типа культуры организации по Майлзу и Сноу. Она относится к защитникам. Руководство скорее стремится сохранить свои позиции на рынке, поэтому уделяет внимание жесткому контролю за финансовыми потоками, в связи с этим стиль управления – авторитарный. Как было выявлено в опросе удовлетворенности персонала, сотрудники имеют недовольство в отношениях с руководством, так как возникает равнодушие и безразличие к потребностям работников. Поэтому из перечисленных выше блоков «Порядочность» в меньшей мере имеет место быть в корпоративной культуре компании.

2. Рассмотрим в таблице 2.39 документы, используемые в организации для мотивации персонала, и отметим документы, с которыми знакомы операторы АЗС.

Таблица 2.39 – Анализ наличия документов для мотивации операторов АЗС

| № | Документы | Наличие | Ознакомлены |
|----|---|---------|-------------|
| 1 | Положение о миссии и стратегии развития компании | + | - |
| 2 | Кодекс корпоративной культуры | + | - |
| 3 | Положение по оплате труда и премировании кассиров | + | + |
| 4 | Модель компетенций | - | |
| 5 | Корпоративный стандарт «Общение с клиентами» | + | + |
| 6 | Должностная инструкция кассира | + | + |
| 7 | Должностная инструкция менеджера по персоналу | + | |
| 8 | Положение о социальных программах | - | |
| 9 | Мотивационные карты кассиров | - | |
| 10 | Положение о бюджетировании | + | |
| 11 | Положение о системе оценки должностей | + | |

Из документов в таблице отсутствуют четыре, которые напрямую связаны с мотивацией персонала, в связи с этим можно сделать предварительный вывод о неполноценной системе мотивации.

Документы, с которыми операторы должны быть ознакомлены из перечисленных в таблице: Кодекс Корпоративной культуры, Положение о миссии и стратегии компании, должностная инструкция кассира, корпоративный стандарт «Общение с клиентами», Положение о социальных программах, документ об оценки должностей (кассира). Фактически операторы осведомлены только о наличии трех документов – должностной инструкции, корпоративном стандарте «Общение с клиентами», положение об оплате труда и премировании кассиров.

Так как кассиры не имеют общего понимания о ценностях и правилах поведения, а также не имеют представления о целях деятельности компании и главном ее назначении, качество их работы и эффективность могут быть существенно снижены.

Так как компания не имеет документа о компетенциях персонала, скорее всего и найм работников производится исключительно по требованиям в должностных инструкциях.

Также для работников нет разработанного положения о социальных программах. Так как в системе мотивации одним из неотъемлемых факторов является социальное поощрение работников, это может говорить о слабом развитии мотивации.

Наличие мотивационных карт кассиров предполагает понимание руководством, какие рычаги воздействия должны быть в арсенале компании для продуктивной работы сотрудников. Также компания не имеет положения о системе оценки должностей, что затрудняет адекватное мотивирование операторов. Рассмотрим основные аспекты положения о премировании операторов и оплате труда.

Структура оплаты труда состоит из оклада, премиальной части и коэффициента интенсивности. Оклад кассиров составляет 850 рублей за смену. Коэффициент интенсивности - показатель загруженности количеством клиентов АЗС (для каждой АЗС устанавливается в индивидуальном порядке). Чем выше данный коэффициент, тем выше заработка плата кассиров. Фактически переменная часть оплаты зависит от объемов проданного топлива.

Обратимся к должностной инструкции менеджера по персоналу, чтобы выявить структуру функций. В части 2.1 нами была рассмотрена организационная структура компании, в которой должность менеджера по персоналу входила во вспомогательную группу. Так как компания относится к сектору малого бизнеса, руководство приняло решение о совмещении профессии секретаря и менеджера по персоналу. Таким образом, обязанности по работе с персоналом и выполнение иного круга задач в организации выполняет одно лицо.

Представим матрицу функций относящихся к управлению персоналом специалиста в таблице 2. 40.

Таблица 2.40 - Матрица функций менеджера по персоналу

| № | Наименование должностных обязанностей |
|----|--|
| 1 | Общая организация деятельности |
| 2 | Подбор персонала |
| a) | Размещение объявлений о вакансиях в СМИ |
| б) | Работа с кадровыми агенствами |
| в) | Организация и проведение собеседований с кандидатами по этапам |
| 3 | Кадровое администрирование |
| 4 | Развитие персонала |
| a) | Внешнее обучение |
| б) | Внутреннее обучение |
| в) | Аттестация сотрудников |
| 5 | Корпоративная культура |

Таким образом, из таблицы видно, что мероприятия по мотивации персонала в компании не проводятся в связи с этим можно утверждать о слабом развитии этой функции.

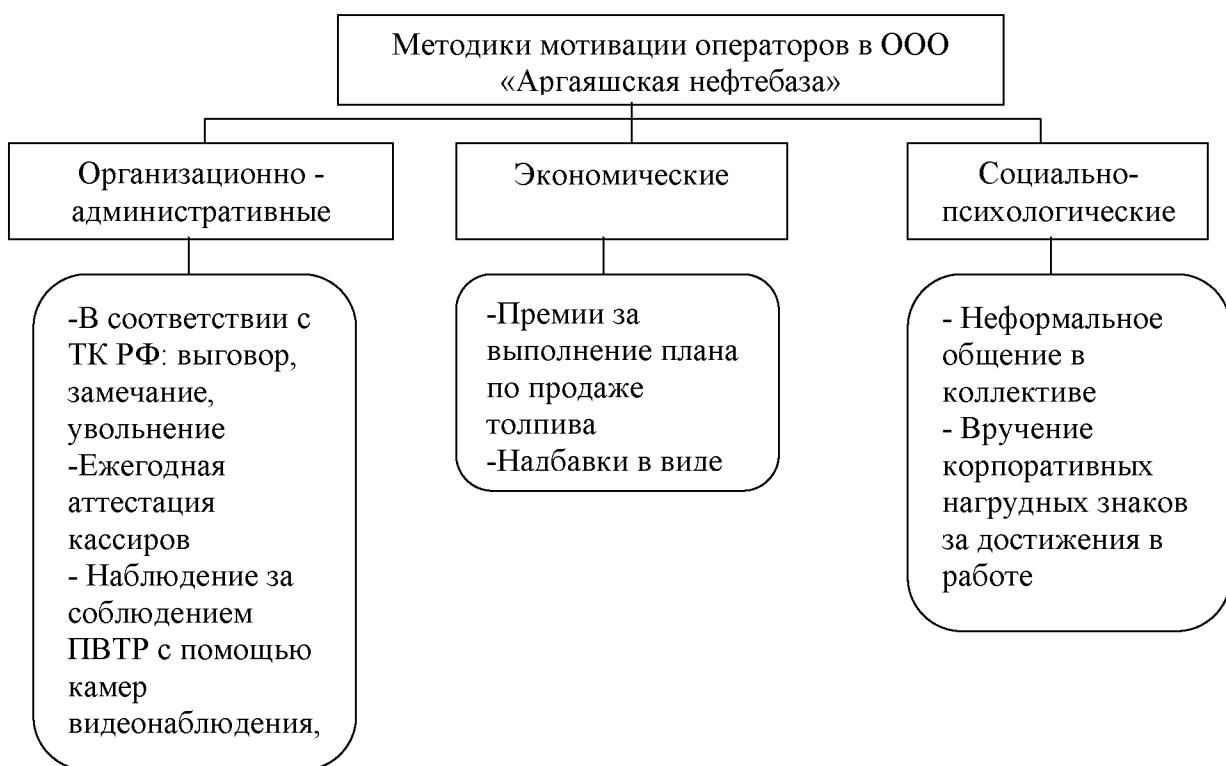


Рисунок 2.21 - Методики мотивации операторов АЗС

Заключительным этапом анализа соответствия целей организации и применяемой системы симулирования будет оценка применяемых методик мотивации персонала, представленных на рисунке 2.21.

Как видно из рисунка 2.21 компания применяет сравнительно малое количество мотивирующих мероприятий. В основном руководство использует организационно-административные стимулы, что не может способствовать повышению удовлетворенности работников.

Притом, социально-психологические стимулы имеют место быть из-за поощрения неформального общения в коллективе и между операторами и моральным награждением «значками отличия». Данное вознаграждение работников проводится редко и в том числе отвечает мотивам операторов по результатам опроса.

В качестве денежных поощрений выступают коэффициенты интенсивности и премии, но как показывает анкетирование сотрудники остаются недовольными существующей системой мотивацией. Поэтому система стимулов также не соответствует потребностям работников. Таким образом, методы, применяемые для мотивации операторов, имеют слабую силу, из-за чего повышается текучесть этой группы работников.

Приоритетным направлением развития компании сейчас является реализация не только топлива, но и сопутствующего товара, который должен приносить от 15% до 20% к выручке на АЗС. В связи с этим руководство должно создать стимулы для кассиров по продаже этой продукции. Так как кассиры пока не осознают важности вводимых изменений при строительстве мини-маркетов (как показывает опрос, продажа этого товара мешает операторам в работе), компания не извлекает выгоды от данных мероприятий. В связи с этим структура стимулов для самой компании не является эффективной. Стоит отметить, что руководство уже занялось корректировкой премиальной части зарплаты кассиров. На последнем этапе

выявим соотношение материальных и нематериальных стимулов.

Представим их в таблице 2.41

Таблица 2.41 - Анализ структуры материальных и нематериальных стимулов

| Виды стимулов | Варианты |
|-----------------------------|--|
| I. Материальные | |
| 1.Денежные | Коэффициент интенсивности, Премия |
| 2.Неденежные | Нет |
| II.Нематериальные | |
| 1.Социальные | - |
| 2.Моральные | Нагрудные знаки за инициативность и рациональные предложения |
| 3.Творческие | - |
| 4.Социально-психологические | Поощрение неформального общения |
| 5.Стимулы самоутверждения | - |
| 6.Поощряющие и принуждающие | Выговор, замечание, увольнения, аттестационные мероприятия |

Из таблицы 2.41 видно, что количество нематериальных стимулов незначительно превышает число материальных. Притом, большую долю занимают принуждающие формы мотивации. Таким образом, анализ системы мотивации персонала показал, что руководство компании использует не полностью имеющийся у нее потенциал для повышения эффективности работы операторов АЗС. Рассмотрим отрицательные и положительные стороны мотивации операторов, по которым будет строиться новая система.

Представим их в таблице 2.42

Таблица 2.42 – отрицательные и положительные стороны мотивации операторов в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| Рассматриваемый параметр | Положительные стороны | Отрицательные стороны |
|--------------------------|--------------------------------------|---|
| 1. Система мотивации | | |
| Цели | - | Не реалистичны в исполнении, не полностью прописаны |
| Задачи | В общем соответствуют целям компании | Не указаны планируемые действия по продаже сопутствующих товаров и по |

Продолжение таблицы 2.42

| | | |
|---|--|--|
| | | мониторингу и повышению удовлетворенности кассиров работой |
| Технологии | - | Демотивируют персонал, мало и слабо прописаны |
| Критерии | - | Мало, с помощью них можно оценить только достижение финансовых целей, трудно оценить работу кассиров |
| Факторы мотивации операторов АЗС | | |
| Корпоративная культура | - | Ухудшает климат в коллективе, сотрудники не знают о новых ценностях в компании, стиль руководства снижает уровень лояльности сотрудников. |
| Уровень удовлетворенности | Довольны: объемом работ, квалификацией, отношениями с коллегами | Недовольны: оплатой труда, отношениями с руководством, условиями труда |
| Заработка плата | - | Низкая. Снижает уровень мотивации сотрудников. Базовая часть зарплаты слишком низкая, а достижение процентной невозможна из-за высоких планов продаж. |
| Достаточное наличие документов и осведомленность операторов | Ознакомлены: Положение об оплате труда и премировании, Корпоративный стандарт «Общение с клиентами», Должностная инструкция кассира. | Отсутствуют документы: Положение о социальных программах, Положение о миссии и стратегии развития компании, Кодекс Корпоративной культуры, Мотивационные карты кассиров. |

Подсистеме мотивации операторов АЗС необходимо провести обновление, а именно:

-согласовать цели, задачи, технологии и критерии системы мотивации кассиров со стратегией компании, закрепить полномочия по повышению уровня мотивации операторов за конкретным должностным лицом,

-ознакомить сотрудников с действующей Корпоративной культурой и изменить стиль управления в компании,

-сформировать применимую и отвечающую потребностям операторов систему мотивационных факторов, например, по методике Кафетерия.

-проводить корректировку заработной платы и увязать с выполнениями плана по продажам продукции сопутствующих и основных товаров,

-проводить корректировку документов о корпоративной культуре и создать иные документы,

-ознакомить сотрудников с новыми документами.

В результате этих мероприятий, мы предполагаем, произойдет значительное сокращение текучести операторов АЗС, что повысит статус компании как на рынке труда в городе Миассе, так и изменит отношение данной категории работников в положительную сторону.

Таким образом, существующая система мотивации операторов требует совершенствования и приведения ее целей, задач, технологий и критериев для реализации стратегии компании, так и совершенствования механизмов, повышающих уровень достижения цели мотивации.

Вывод по 2 параграфу

Во второй части работы был проведен анализ деятельности организации и выявлены на основе экономического, внешнего и внутреннего анализа ее основные проблемные зоны. Главная проблема компании заключается в мотивации операторов АЗС, которая на ряду с существующими в компании проблемными зонами приводит к ухудшению ситуации: текучести кассиров, снижению лояльности к руководству, снижению репутации организации на рынке города, увеличению финансовых и временных ресурсов на поиск новых сотрудников. Анкетирование удовлетворенности кассиров, оценка

мотивационного профиля, анализ эффективности работы операторов показал необходимость совершенствования системы мотивации и возможности улучшения ситуации в компании. Таким образом, на основании второй главы настоящей работы, в результате проведенной оценки системы мотивации она будет усовершенствована, что приведет к положительным финансовым последствиям в компании.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОПЕРАТОРОВ АЗС В ООО «Аргаяшская нефтебаза»

3.1 Система мотивации операторов АЗС

В части 2.1 настоящей дипломной работы, было определено, что организация ООО «Аргаяшская нефтебаза» находится в жизненном цикле на стадии возрождения. В таком случае необходимо провести оживление основных функций управления, модернизировать корпоративную культуру, провести внедрение инноваций, изменить подход к премированию персонала, провести корректировку стиля управления. Это позволит руководству компании добиться поставленных целей, сохранив при этом персонал, повысив его приверженность и отдачу, что также повысит бренд компании как хорошего работодателя. Разработаем для ООО «Аргаяшская нефтебаза» и одного из ее направлений - управлении персоналом и мотивации работников стратегию, соответствующую ее жизненному циклу и способствующую эффективному развитию.

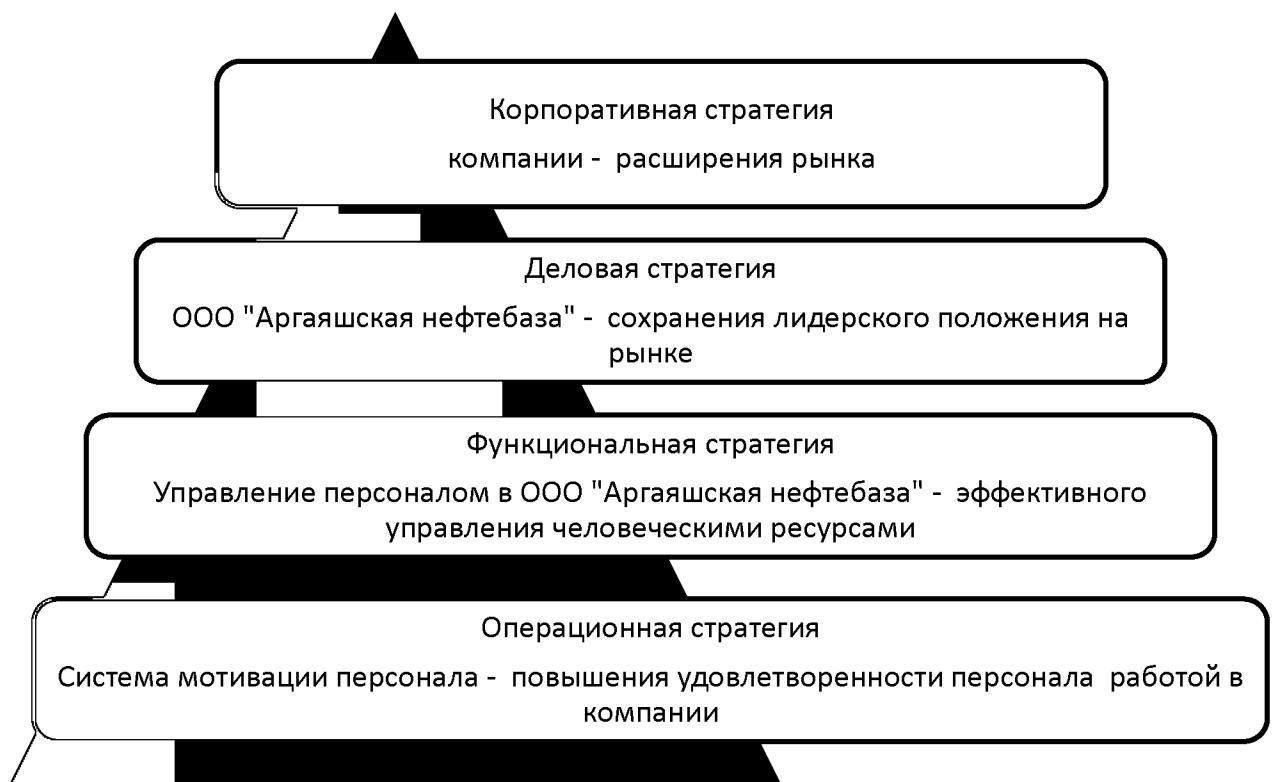


Рисунок 3.1 – Пирамида целеполагания

Корпоративная стратегия заключается в расширении сети АЗС, диверсификации поставщиков продукции, приобретении и строительстве до 17 АЗС в Челябинской области и создание профильной инфраструктуры, увеличении доли конечных потребителей в структуре продаж.

В связи с этим деловая стратегия ООО «Аргаяшская нефтебаза» должна опираться на эти принципы: сохранение лидерского положения на рынке города, увеличение доли потребителей, сохранение доверительных и надежных отношений с поставщиками, укрепление собственной инфраструктуры и строительство сети мини-маркетов «Надо» к 2015 году для повышения прибыльности компании.

Таким образом, стратегия управления персоналом компании - повышение эффективности работы специалистов и достижение объемов продаж топлива в размере 150 тысяч литров в месяц, сопутствующих товаров до 650 тысяч рублей в месяц, поощрение инициативы работников и реализация проекта «Надо» до 2018 года, рост выручки компании до 8 миллионов рублей.

Во второй главе настоящей работы нами был выявлен низкий уровень мотивации операторов АЗС, представляющий угрозу для компании по причине высокой текучести этой группы работников. Поэтому система мотивации будет разрабатываться конкретно для данной группы сотрудников. В виде рисунка 3.1.2 представим усовершенствованную систему мотивации операторов АЗС.

Выполнение планов продаж ГСМ и сопутствующих товаров операторами АЗС на 100% к январю 2015 года, достижение удовлетворенности операторов работой в компании согласно опросу на уровне 95-98% к декабрю 2017 года, изменение стиля культурного общения.

Рассмотрим в рисунке 3.2 усовершенствованную систему мотивации операторов АЗС.

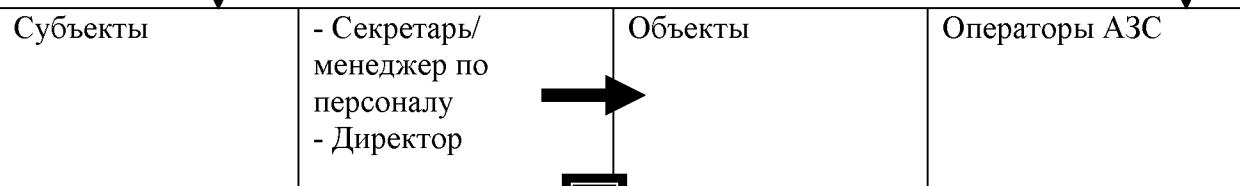
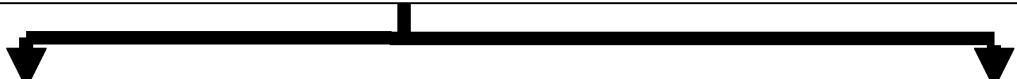
Цель:

Повышение уровня мотивации операторов АЗС к январю 2018 года за счет увеличения удовлетворенности работой в компании до 100% к декабрю 2017 года, достижения 100% лояльности у кассиров путем реализации культуры Задачи, реализации плана продаж до 100% по результатам КРП и плана по выручке компании, снижения текучести персонала до 5-6% в год.



Задачи:

1. Разработать новую корпоративную культуру компании (Культура Задачи)
2. Разработать нематериальные и материальные стимулы, удовлетворяющие потребностям персонала и способствующие достижению целей организации
3. Разработать эффективную систему оплаты труда, удовлетворяющую интересы операторов АЗС и соответствующую возможностям компании
4. Скорректировать существующий стиль управления руководства с авторитарного на демократический
5. Разработать и внедрить для применения критерии оценки работы операторов по достижению поставленных целей



Технологии

1. Корпоративная культура «Задачи» или Афины
2. МВО и КПЭ
3. Новая сделко-премиальная система оплаты труда
4. Коучинг для руководства компании по новому стилю управления
5. Тренинг для операторов АЗС на развитие корпоративных и профессиональных компетенций

Критерии

1. Уровень удовлетворенности операторов работой в компании
2. Уровень удовлетворенности операторов оплатой труда
3. Текущесть персонала достигает 5-6% в год.
4. План продаж по ГСМ и сопутствующим товарам выполняется на 100% с декабря 2017 года согласно показателям отчетности
5. Увеличение к декабрю 2017 года числа сотрудников до 98% разделяющих ценности компании по результатам
6. Улучшение качества обслуживания клиентов к декабрю 2017 года

Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система мотивации операторов АЗС

Далее перейдем к формированию полноценной системы мотивации.

Так как компания находится в стадии возрождения, то и требования для мотивации персонала в этом периоде будут значительно отличаться от других стадий. Мотиваторами для работников компании, в том числе и операторов, будут:

1. Эргономика рабочего места, обогащения труда
2. Вознаграждение на конкурентной основе
3. Премии за новаторство, инициативность
4. Делегирование полномочий
5. Поощрение риска, право работника на ошибку
6. Ротация, развитие карьеры в зависимости от предпримчивости
7. Коммиссионные.

Поэтому система мотивации персонала должна строиться с учетом этих факторов. Первым этапом совершенствования системы мотивации будет создание новой корпоративной культуры – культуры «Задачи» или Афины.

1. Роль внедрения данной культуры сводится к формированию приверженности операторов к данной компании, пониманию перспектив своего развития с помощью нее и осознанию направления деятельности.

Мы предполагаем, что новая корпоративная культура за счет ряда мероприятий позволит сплотить коллектив компании, сформирует позитивное восприятие сотрудников к руководству и повысит бренд компании как хорошего работодателя. Таким образом, мероприятия необходимые для внедрения этой культуры:

1. Провести собрание с руководством для создания документа о Корпоративной культуре

2. Ознакомить сотрудников компании с новым Документом, создание копии документа и тиражирование для каждой АЗС
3. Изменить символику компании
4. Ввести новую форму для операторов АЗС
5. Внедрить систему наставничества для операторов АЗС и назначить ответственных за нее
6. Ввести должность старший оператор для каждой АЗС
7. Создать календарь с целями компании на 3-5 лет и ежеквартальными задачами
8. Создать программы отслеживания достижения целей организации и каждой АЗС
9. Разработать ежеквартальные плакаты с достигнутыми в прошлом квартале целями и планируемыми мероприятиями в следующем квартале и разместить их в офисе и на каждой АЗС.
10. Создать график проведения собраний для награждения команд АЗС и лучших сотрудников по достигнутым за квартал планам
11. Провести менеджером по персоналу тренинги для операторов АЗС на правила общения с клиентом, с руководством компании.
12. Введение корпоративных праздников: День Рождения ООО «Аргаяшская нефтебаза», Новый год и подведение на них итогов по работе компании за год, поощрение и награждение сотрудников
13. Награждение сотрудников компании, принесших успех компании и занесение их в Историю компании.

2. Следующий этап совершенствования системы мотивации заключается в разработке показателей работы операторов АЗС. Во второй главе работы были рассмотрены показатели, которыми пользуется на данный момент руководство. На основе метода МВО проведем корректировку этих критериев и дополним их в соответствие с целями ООО «Аргаяшская нефтебаза».

Главная цель компании - повышение прибыльности компании до 8 млн. рублей в месяц, сохранение лидерского положения на рынке.

Таким образом, цели для операторов АЗС:

Таблица 3.2 – Цели операторов АЗС

| Наименование цели | Оценка | Оценка по 5 бальной шкале | Примечания |
|---|---|--|--|
| Достижение уровня выручки компании в размере 130 млн. рублей | | | |
| Достижение ежемесячного плана продаж | В размере 3 млн. рублей | 5 баллов | - |
| Количество продаж топлива в месяц | 37 500 литров | 5 баллов | - |
| Количество продаж сопутствующих товаров | 162 500 рублей | 5 баллов | - |
| Качественное обслуживание клиентов компании | | | |
| Количество положительных отзывов покупателей | 90% случаев 70-80 % случаев 60% случаев | 5 баллов 4 балла 3 балла | На каждой АЗС устанавливается кнопка для оценки работы операторов покупателем. После обслуживания клиента оператор просит покупателя нажать на 1 из трех кнопок (плохо, хорошо, отлично) |
| Конфликтность | Количество конфликтных ситуаций/чество разрешенных ситуаций | 1,1 = 5 баллов 1,5 = 4 балла 1,7 = 3 балла 2 = 2 балла | Факт конфликта устанавливается камерой наблюдения |
| Качество оформления выставочных витрин | Отсутствие товара на витринах | Витрины полностью оформлены в любое время суток – 5 баллов Нет 1, 2 позиций на витринах – 4 балла Нет 3 позиций на витринах – 3 балла Нет 3 и более позиций – 2 балла | Оценка проводится тайным покупателем |

По результатам данных показателей выплачивается премиальная часть сотруднику.

Рассмотрим показатели работы операторов АЗС не входящие в переменную часть зарплаты

Таблица 3.3 – Показатели работы операторов АЗС не входящие в переменную часть зарплаты

| Наименование цели | Оценка | Оценка по 5 бальной шкале | Примечания |
|--|---|---------------------------|--|
| Достижение в коллективе атмосферы сотрудничества | | | |
| Конфликтность в коллективе | Определяется также камерами видеонаблюдения, путем общения руководства с кассирами в течение каждой недели | | |
| Количество выполненных приказов руководства | Количество поступивших приказов / количество выполненных в срок приказов | - | При достижении 3 и более невыполненных в срок приказов, следует пересмотреть причины. |
| Оперативность работы | | | |
| Количество ошибок в отчетах | За расчет принимается 1 ошибка за смену в отчете | - | Если количество ошибок увеличивается, это может свидетельствовать о недостаточных навыках и знаний работы оператора либо загрузке в течение смены. |
| Количество ошибок при расчете с покупателем в ночное время | Оценивается путем опроса кассиров старшим оператором. При увеличении ошибок рассматриваются причины (что и в предыдущем пункте) | - | Ошибки могут свидетельствовать о недостаточном обеспечении условиями труда |

По результатам этих показателей во время собрания кассиров с руководством компании награждается самый лучший сотрудник.

Следующим этапом в разработке системы мотивации будет создание материальных и нематериальных стимулов труда.

Представим мотивационные мероприятия, отвечающие потребностям, как организации, так и работников.

3. Разработка материальных и нематериальных стимулов

Представим стимулы в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – материальные и нематериальные стимулы операторов АЗС

| Материальное стимулирование | |
|---|--|
| Премии и поощрения (бонусы) | Предоставляются операторам АЗС, работающим также с сетью мини-маркетов. При достижении плана продаж в размере 3 млн. рублей размер премии составляет 0, 08% (2 400 рублей). |
| Бонусы за выслугу лет | В конце каждого года предоставляются операторам со стажем: 20 лет работы в компании – 3000 рублей От 15 до 19 лет работы – 2700 рублей От 10 до 17 лет работы – 2300 рублей От 5 до 9 лет работы – 2000 рублей От 3 до 4 лет работы – 1000 рублей |
| Скидки на ГСМ | В размере 15 % предоставляются всем сотрудникам компании по картам «ОПТАН-СМАРТ» |
| Гибкие социальные выплаты и льготы | Страхование жизни, страхование от клеща, от травмы на работе или интоксикации |
| Премия инициативность | Выплачивается при реализации мероприятия предложенного сотрудником, оценивается по результатам полученной от него прибыли. Составляет 1% процент премии от прибыли. |
| Моральное стимулирование | |
| Условия труда | Создание зоны отдыха, ремонт нескольких АЗС |
| Продвижение по службе и повышение ответственности | Введение должности старший оператор на каждой АЗС |
| Личное признание операторов | За перевыполнение плана или за регулярное выполнение требуемого уровня плана продаж, оператор АЗС получает возможность общаться с руководством компании для предложения и корректировки каких либо мероприятий или мер. |
| Проведение праздничных мероприятий | Посещение руководством АЗС во время праздников для поздравления кассиров |
| Публичное признание на собраниях | Во время проведения собраний менеджером по персоналу по критериям работы сотрудников за месяц оглашаются лица успешно работавшие в прошлом квартале. |

4. Система оплаты труда операторов

Так как компания заинтересована в реализации сопутствующих товаров и повышении уровня продаж топлива, система оплаты труда должна быть основана на этих двух факторах. Мы сделали предположение, что коэффициент интенсивности в оплате труда операторов не имеет мотивационного значения, а наоборот создает у операторов, работающих на АЗС с меньшей интенсивностью чувство несправедливости.

В таблице 3.5 приведен план, который устанавливает руководство компании. Так компания планирует достичнуть объема выручки на уровне 130 млн. рублей. Из них 127, 4 млн. рублей относится на топливо и 2,6 млн. рублей к сопутствующим товарам. Повышение выручки будет в основном за счет реализации сопутствующих товаров. Таким образом, план для одного оператора АЗС составляет 3 млн. рублей, из которых на продажу топлива приходится 2, 83 млн. рублей, по реализации сопутствующих товаров 162 тысячи 500 рублей.

Таблица 3.5 - План реализации продукции в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| | Всего | На 1 АЗС | На 1 оператора |
|-------------------------|---|---------------------|----------------|
| Выручка | 130 млн. рублей | 127, 4 млн. рублей | 3 млн. рублей |
| Топливо | 127, 4 млн. рублей (1,5 млн. тонн литров) | 150 000 тонн литров | 37500 литров |
| Сопутствующие товары | 2,6 млн. рублей | 650 тысяч рублей | 162 500 рублей |

На основании данного плана разработаем новую систему оплаты кассиров АЗС.

Представим ее в таблице 3.6

Таблица 3.5 - Оплата труда кассиров в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА | | |
|----------------------|---|------------------------|
| Базовая часть | | |
| Оклад | 6375 рублей (из расчета 850 рублей в смену) | |
| Переменная часть | | |
| Наименование | Измерение в рублях | % от поступления к з.п |

Окончание таблицы 3.5

| | | |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Реализация ГСМ | От 2,5 до 2,9 млн. рублей | 0,1 % (от 2500 до 2900 тыс. рублей) |
| | От 2,9 до 3 млн. рублей | 0,15 % (от 4350 до 4500 тыс. рублей) |
| Реализация сопутствующих товаров | От 130 до 160 тыс. рублей | 0,9% (от 1170 до 1740 рублей) |
| | От 160 до 165 тыс. рублей | 2% (3200 - 3300 тыс. рублей) |

Такая система оплаты позволяет мотивировать операторов на продажу, как сопутствующих товаров, так и реализацию ГСМ. Из таблицы видно, что чем выше процент по продажам, тем выше переменная часть оплаты операторов. Притом, низкий уровень продаж снижает заработную плату операторов на 1 – 3 тысячи рублей. Так уровень оплаты кассира при достижении плана продаж в 2,9 млн. рублей и по сопутствующим товарам до 165 тысяч рублей будет составлять $6375 + 4500 + 3300 = 17\,075$ рублей. Самый низкий уровень оплаты возможен на уровне:

$$6375 + 2500 + 1170 = 10\,045 \text{ рублей.}$$

Таким образом, разница между самым высоким и низким размером оплаты равна 4030 рублей. Это является стимулирующим для кассиров АЗС фактором, так как из проведенного опроса предпочтаемый размер зарплаты равен в среднем 12 тысячам рублей.

1. Модернизация стиля управления

Следующим этапом будет преобразование стиля управления руководства из авторитарного в демократический.

Так как в основе демократического стиля управления лежит доверие, информирование подчиненных, коллегиальность, поощрение инициативы и ответственности, ориентация, как на результаты работы, так и на способы их достижения, гласность. Значит, методики и технологии, применяемые при управлении персоналом должны соответствовать данным принципам.

Поэтому новый стиль управления должен включать в себя социально-психологические методы управления персоналом.

Рассмотрим, какие мероприятия необходимо провести для поддержания этого стиля управления:

1. Разместить ценности компании в виде плакатов в офисе и на АЗС
2. Создать график проведения ежеквартальных собраний с операторами в офисе компании для осведомления кассиров о новых планах и проведение 10 минуток для обратной связи.
3. Создать график посещения руководителем автозаправочных станций во время праздничных мероприятий для поздравления всех сотрудников компании.
4. Ввести в обязанности менеджера по персоналу ежегодное проведение анкетирования по уровню мотивации работников.
5. Создать график объезда руководством АЗС или звонков 1 раз в неделю на каждую АЗС для совещания со старшим оператором на предмет успешности работы кассиров и проблем в работе
6. Провести тренинг для руководства компании по правилам общения с работниками на основе ценностей компании.
7. Ввести премии за инициативность операторов в работе и разработку новых предложений, способствующих улучшению состояния организации.

Данные мероприятия установят между операторами АЗС и руководством отношения, основанные на сотрудничестве, что приведет к росту лояльности работников, повышению их удовлетворенности.

2. Улучшение условий труда.

Как было выявлено ранее, сотрудники не довольны отсутствием зоны отдыха на рабочем месте и шумом на нескольких АЗС из-за ремонтных

работ. В том числе большую неудовлетворенность оказывают социально-психологические факторы. Для улучшения этих условий необходимо провести следующие мероприятия:

1. Оснастить рабочие места зоной отдыха для 4 АЗС, где ведется строительство мини-маркетов.
2. Ввести компенсации операторам за шум при строительстве в размере 400 рублей в месяц.
3. Оснастить все 10 АЗС жалюзи для окон, что даст оператором право закрывать АЗС от света в ночное время.
4. Для АЗС с пристройкой мини-маркета оснастить рабочее место стулом, высокой стойкой кассовой зоны.
5. Оснастить для 4 АЗС с пристройкой мини-маркета звонком для клиентов приезжающих в ночное время.

Данные мероприятия позволяют снизить утомляемость кассиров в период работы в ночное время. Это создаст как положительный эффект в эффективности работы операторов (повысит их оперативность, приведет к снижению ошибок в расчетах с покупателем) так и послужит повышению приверженности организации работников и формированию положительного бренда компании как хорошего работодателя.

Таким образом, разработанная система мотивации персонала позволит нам добиться следующих результатов: посредством введения новой корпоративной культуры «Задачи» работники смогут проявлять инициативу, получать поощрения и быть в доброжелательных отношениях с руководством, имея возможность быть услышанным, это поддержит дух коллективизма, который сейчас необходим в компании. новые показатели оценки работы персонала на основе метода МВО позволяют руководству отслеживать процесс достижения целей компании и также поощрять

сотрудников, проявивших наибольшую старательность. Система материальных и нематериальных стимулов дает сотрудникам возможность также быть замеченными и получать дополнительные бонусы и поощрения. Новая система оплаты труда операторов дает им право самим выбирать уровень своей заработной платы и также стимулирует к эффективному труду.

В результате разработанных мероприятий перейдем к дереву целей проекта. Рассмотрим его на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Дерево целей проекта

В сравнении с другими нефтяными компаниями, сотрудники имеют большие преимущества в размерах оплаты и премиях. Новый стиль

управления в компании также способствует повышению лояльности работников и снижению негативных отзывов в адрес руководства, создает благоприятные возможности для менеджеров улучшать показатели деятельности организации за счет открытого общения с сотрудниками. Создание новых условий также способствует быстрому увеличению продуктивности работы кассиров, в том числе и как остальные мероприятия повышает бренд компании как одного из лучших работодателей. Главными целями компании по внедрению новой системы являются рост лояльности операторов, реализация плана продаж и повышение удовлетворенности операторов. Внедрение всего проекта будет занимать период с июня 2017 года по январь 2018 года.

Реализация целей компании по повышению удовлетворенности будет возможна при повышении у операторов удовлетворенностью оплатой труда, условиями работы и снижением текучести персонала. Рост лояльности персонала достигается путем повышения числа внедренных предложений от сотрудников к декабрю 2017 года, снижением негативных отзывов и конфликтности в коллективе по результатам опросов и анализу поведения сотрудников, а также повышению числа сотрудников компании, которые будут разделять ее ценности и методы работы. Последняя цель – достижение операторами АЗС 100% реализации плана продаж ГСМ и сопутствующих товаров к январю 2018 года. Она возможна при улучшении индивидуальных планов продаж и качества обслуживания клиентов.

Далее рассмотрим движущие силы проекта, представленные на рисунке 3.4. Из рисунка видно равное распределение в количестве движущих и сдерживающих сил. Притом влияние движущих сил оценивается выше. Так как компания находится в затруднительном и не устойчивом положении, в интересах руководства стоит возможность увеличить интерес к внедрению новой системы мотивации. Причинами к противодействию при совершенствовании системы мотивации могут быть страх руководства и

персонала перед новыми изменениями, финансовые риски. Поэтому перед созданием внедрением проекта необходимо провести оценку рисков и проанализировать заинтересованные стороны, что будет сделано в параграфе 3.2.

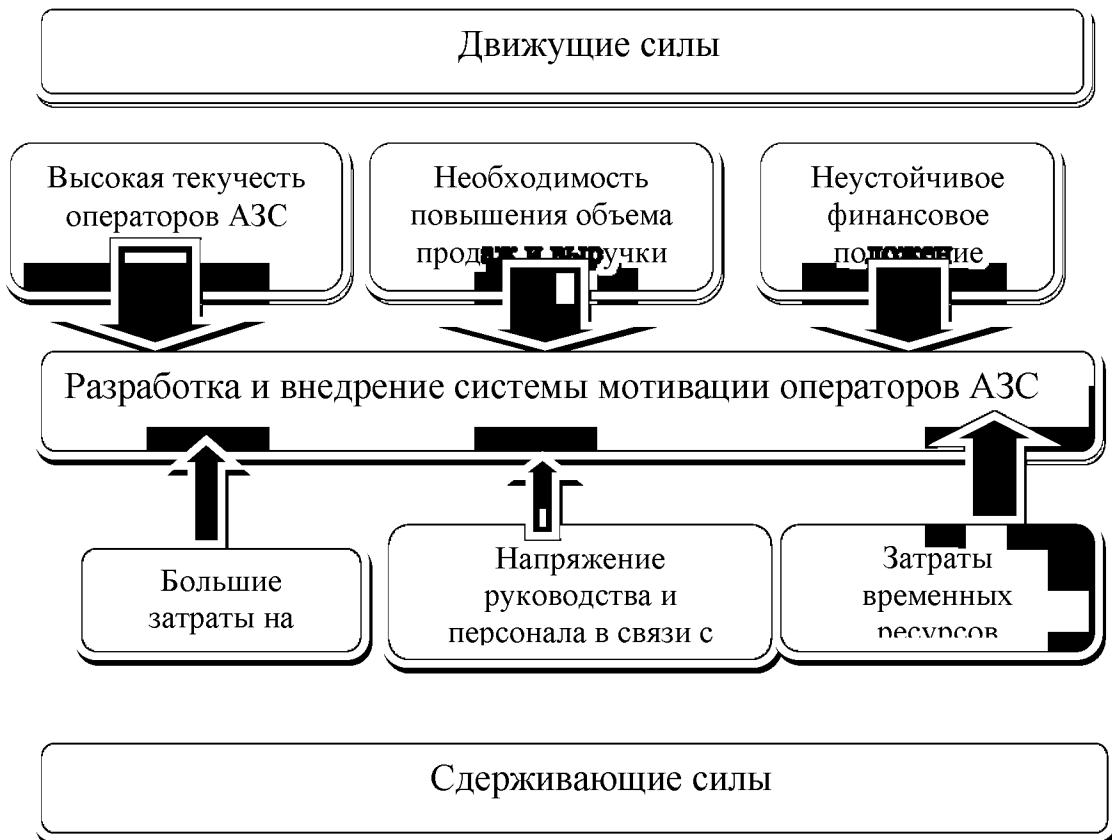


Рисунок 3.4 - Анализ поля сил К.Левина

Рассмотрим мотивацию операторов АЗС в виде процесса. Она включает в себя несколько этапов. Первый этап мотивации начинается с анализа целей компании, ее стратегии развития определения ценностей компании, документов о миссии и назначении организации. Работа коммерческого директора и Директора компании сводится к тому чтобы верно определить направление деятельности компании и ценности которые необходимы для осуществления этих целей, а также определить какими характеристиками должны обладать сотрудники, в том числе операторы чтобы задачи компании были реализованы.

Второй этап процесса мотивации заключается в анализе работы операторов по документам о показателях работы и определении мотивов кассиров. На данном этапе оценкой качеством работы операторов занимаются менеджер по персоналу и коммерческий директор. Третий этап процесса мотивации заключается в разработке на основе выявленных проблем в системе мотивации новой программы мотивации персонала. Здесь идет разработка новой корпоративной культуры Задачи, отвечающей целям компании, производится улучшение условий труда, создаются новые системы стимулов для кассиров, создается новая система оплаты операторов, отвечающая их интересам, на основе метода МВО определяются новые показатели в работе кассиров. В окончании этапа производятся экономические расчеты эффективности предложенных мероприятий, оцениваются риски и составляется бюджет затрат на проект.

На заключительном этапе новая программа мотивации персонала утверждается директором компании и идет ее тестирование в течение месяца. После тестирования программы проводится анализ ее сильных и слабых сторон и идет корректировка неэффективных методик программы. В результате директор ООО «Аргаяшская нефтебаза» совместно с коммерческим директором принимают решение об окончательном варианте программы мотивации персонала и вводят ее в действие.

В данном пункте была рассмотрена новая система мотивации операторов АЗС и также определены цели по реализации проекта совершенствования системы мотивации, а также рассмотрено поле сил проекта по Курту Левину. Для того, чтобы внедрить данную систему необходимо составить график мероприятий проекта, а также оценить его экономическую эффективность. При разработке новой системы мотивации были учтены результаты опроса удовлетворенности персонала и факторов мотивирующих сотрудников, показателей эффективности работы мотивированного и немотивированного кассира, учтены теоретические аспекты мотивации рассмотренные в первой

главе настоящей дипломной работы и особенности внешней и внутренней среды организации проанализированные в пункте 2.1.

3.2. Разработка плана внедрения системы мотивации операторов

Прежде чем перейти к мероприятиям по внедрению системы мотивации рассмотрим список лиц заинтересованных в данном проекте. Представим их в таблице 3.6. наиболее заинтересованными в реализации новой системы мотивации являются директор компании, коммерческий директор, менеджер по персоналу, персонал компании, а именно операторы АЗС, строительная бригада принимающая участие в улучшении условий труда, клиенты компании и конкуренты.

Таблица 3.6 – Список лиц, заинтересованных в проекте

| Список заинтересованных сторон | Степень поддержки или противодействия +10 / -10 | Интересы и мотивы | Сила влияния | Инструмент влияния |
|--------------------------------|--|--|--------------|---|
| Директор | +10 | Увеличение прибыли, повышение бренда компании как одного из лучших работодателей города, | 10 | Утверждение проекта о внедрении новой системы мотивации |
| Коммерческий директор | +7 | Повышение качества и оперативности работы кассиров, снижение числа ошибок, улучшение психологического климата в коллективе | 9 | Проведение собеседования с руководством по необходимости изменений в компании на основе экономических показателей |
| Менеджер по персоналу | +8 | Развитие профессиональных навыков и повышение компетенности в области управления персоналом, | 5 | Результаты анализа текучести и опроса удовлетворенности персонала |

Продолжение таблицы 3.6

| | | | | |
|----------------------|-----|---|-----|--|
| | | повышение разнообразия работы | | |
| Персонал | +10 | Повышение удовлетворенности и работой в компании, повышение оплаты труда, получение возможности проявлять инициативу и профессионального роста. | 4 | Отношения в коллективе и низкий уровень лояльности |
| Строительная бригада | +5 | Увеличение числа задач и разнообразие работы, повышение заработной платы | +1 | - |
| Клиенты компании | +10 | Улучшение качества работы клиентов, расширение ассортимента и улучшение отношений с кассирами | +10 | Отзывы о работе компании, количество клиентов компании |
| Конкуренты | -10 | Снижение привлекательности собственной компании, необходимость улучшать собственные ресурсы и затратность. | -5 | Проведение PR мероприятий |

Большую заинтересованность в реализации проекта имеет директор компании, так посредством внедрения новой системы повысится прибыль компании, бренд ООО «Аргаяшская нефтебаза» как работодателя и повысится лояльность операторов. Наименьшая заинтересованность – у конкурентов компании. Для других нефтяных компаний города это создает проблемы в сохранении своей доли рынка и снижении удовлетворенности кассиров. Для компаний это создает возможность сохранять лидирующие

позиции по продаже 92 вида топлива и выходить на новые сегменты – реализация сопутствующих товаров.

Далее рассмотрим какие риски могут быть у разрабатываемого проекта и варианты преодоления предполагаемых негативных последствий. Наиболее значимыми аспектами при внедрении системы мотивации являются : финансовые возможности компании, принятие руководством и сотрудниками новой системы мотивации, стратегия головной компании, скорость реакции у сотрудников на новую систему мотивации и возможность поддержания системы в требуемого состояния после ее внедрения. В таблице 3.8 приведены примеры рисков с которыми мы можем столкнуться при разработке и внедрении системы. Для оценки рисков определяются три показателя вероятность появления риска, серьезность последствий риска и коэффициент влияния. Представим в таблице 3.7 критерии оценки этих показателей.

Таблица 3.7 – Показатели рисков

| № | Название показателя | Оценка показателя |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Вероятность появления риска | 0,1 – очень слабая 0,3 - слабая 0,5 - средняя 0,7 - значительная 0,9 – высокая |
| 2 | Серьезность последствий риска | 0,1 – очень низкая 0,3 – слабая 0,5 – средняя 0,7 – значительная 0,9 - высокая |
| 3 | Коэффициент влияния | Произведение 1 и 2 показателей |

В таблице 3.8 опишем, какие из рисков могут появиться в ходе внедрения системы мотивации.

Таблица 3.8 – Риски при внедрении системы мотивации

| № | Риск | Описание | Вероятность появления | Серьезность последствий | Коэффициент влияния |
|----|--|--|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P1 | Недовольство операторов методами оценки работы, увольнение | Так как компания устанавливает новые планы продаж и изменяет подход к оценке операторов за этим последует внедрение новых методик и технологий, что потребует усилий от работников обучаться по требованиям компании и выполнять новые планы. Это может привести к протесту кассиров, так как зачастую нововведения принимаются болезненно. | 0,3 | 0,9 | 0,27 |
| P2 | Сложность внедрения культуры Задачи | Для того чтобы внедрить новую культуру необходимо чтобы руководство понимало необходимость этих мероприятий и их важность для будущего компании. У коммерческого директора могут возникнуть проблемы с умением убедить руководство, обучить новым навыкам общения, грамотно рассчитать затраты на проект и привести в действие новую культуру. | 0,5 | 0,7 | 0,35 |
| P3 | Проблемы в преодолении барьера у руководства при общении в новом | Обучение новому стилю общения для руководства может и не дать желаемого эффекта. Если не | 0,7 | 0,7 | 0,49 |

Продолжение таблицы 3.8

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|--|-----|-----|------|
| | Стиле | будет мероприятий, которые будут поддерживать в действии этот стиль общения и сам директор не будет видеть от нового стиля эффекта то это может свести к нулю все старания коммерческого директора. | | | |
| P4 | Неожиданное изменение стратегии ГК «Уфа-Ойл Оптан» | Если головная компания решит изменить в ближайшее время стратегию развития компании, то это может повлиять на цели которые стоят в системе мотивации операторов, а также на методики оценки работы кассиров, ценности в компании. Это может привести либо к аннулированию данного проекта либо к реактивной корректировке новой системы мотивации, что скажется на финансовой состоянию компании. | 0,1 | 0,7 | 0,07 |
| P5 | Появление не учтенных затрат при внедрении системы мотивации | Так как проект рассчитан на целый год, а период непосредственного тестирования системы занимает полгода, то могут при неправильной оценке средств на мероприятия появиться дополнительные затраты, - это могут быть затраты связанные с изменением внешних условий, изменения в законодательстве по МРОТ, увеличение ставки акцизов, и затраты на дополнительное обучение операторов для оценки качества их работы, на перевозку мебели, на установку оборудования для оценки. | 0,3 | 0,9 | 0,27 |

Окончание таблицы 3.8

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|-----|-----|------|
| P6 | Длительное привыкание операторов со стажем к новой системе мотивации | Кассиры работающие в организации более 10 лет столкнулись с изменением в системе оплаты труда, ценностей и взаимоотношением с руководством. Поэтому внедрение новой системы может вызвать у них негативную реакцию из-за незнания целей этих мероприятий и пользе для самих операторов. | 0,3 | 0,5 | 0,15 |
| P7 | Нехватка ресурсов для поддержания системы мотивации | Так как на данный момент у компании есть незавершенный проект по строительству сети минимаркетов, то внедрение еще одного проекта может привести к кризисному состоянию компании. | 0,5 | 0,9 | 0,45 |

Далее рассмотрим карту рисков проекта.

Таблица 3.9 – Карта рисков

| Вероятность | Последствия | | | | |
|-------------|-------------|------|------|------|------|
| | 0,1 | 0,3 | 0,5 | 0,7 | 0,9 |
| 0,9 | 0.09 | 0.27 | 0.45 | 0.63 | 0.81 |
| 0,7 | 0.07 | 0.21 | 0.63 | 0.49 | 0.63 |
| 0,5 | 0.05 | 0.15 | 0.25 | 0.35 | 0.45 |
| 0,3 | 0.03 | 0.09 | 0.15 | 0.21 | 0.27 |
| 0,1 | 0.01 | 0.03 | 0.05 | 0.07 | 0.09 |

Из карты рисков можно увидеть, что вероятность появления рисков высока и также высокая степень последствий рисков. Для предупреждения возможности появления этих событий обозначим мероприятия, которые позволяют нам нейтрализовать риски, рассмотрим их в таблице 3.10

Таблица 3.10 - Мероприятия по предупреждению и предотвращению риска

| № | Наименование риска | Мероприятия по предупреждению и предотвращению риска |
|----|---|--|
| P1 | Недовольство операторов методами оценки работы, увольнение | Проведение собрания для операторов о пояснении необходимости внедрения системы мотивации и разъяснение преимуществ получаемых операторами. |
| P2 | Сложность внедрения культуры Задачи | Разработка корпоративных и профессиональных компетенций для операторов АЗС |
| P3 | Проблемы в преодолении барьера у руководства приобщении в новом стиле | Проведение коучинга для руководства. Введение и обязательное соблюдение графика посещения руководством АЗС |
| P4 | Неожиданное изменение стратегии | Продолжение реализации Культуры задачи, модернизации стиля руководства, остановка внедрения МВО и показателей работы до определения новых целей. |
| P5 | Появление не учтенных затрат при внедрении системы мотивации | Корректировка бюджета по улучшению условий труда, отказ от нескольких мероприятий до нахождения средств на продолжение проекта |
| P6 | Длительное привыкание операторов | Проведение обучающих мероприятий для операторов, внедрение системы наставничества для мотивации операторов со стажем |

Продолжение таблицы 3.10

| | | |
|----|---|--|
| P7 | Нехватка ресурсов для поддержания системы мотивации | Повышение инициативности операторов АЗС, установление размера премий за предложение эффективных программ выхода из кризиса, поиск инвесторов, заключение договора на спонсорство с головной компанией, поиск банков обслуживающих под низкий процент |
|----|---|--|

Данные мероприятия будут включены в план внедрения систем мотивации, что позволит избежать при ее внедрении рассмотренных ранее рисков. Перейдем к созданию плана внедрения системы мотивации и составлении диаграммы Ганта (таблица 3.11)

Таблица 3.11 – План разработки и внедрения системы мотивации операторов АЗС

| Мероприятие | Сроки | Результат | Ответственные лица |
|--|-------------------------|--|-----------------------|
| 1.Этап анализа положения фирмы | | | |
| Анализ экономической ситуации | 13.01.2017 – 13.01.2017 | Экономический отчет | Коммерческий директор |
| Анализ внешнего и внутреннего положения компании | 17.01.2017- 21.01.2017 | Отчет в виде STEEP-анализа, матрицы БКГ, SWOT анализа по положению организации | Коммерческий директор |
| Кадровый аудит ООО «Аргаяшская нефтебаза» | 27.01.2017 – 29.01.2017 | Отчет годовой текучести персонала, половозрастного состава сотрудников | Менеджер по персоналу |
| Проведение опроса по удовлетворенности операторов АЗС | 30.01.2017 – 7.02.2017 | Отчет по результатам анкетирования в Excel и Word | Менеджер по персоналу |
| Тестирование по Ф.Герцбергу на уровень мотивации персонала | 30.01.2017 – 7.02.2017 | Тест Ф.Герцберга для кассиров по мотивационным факторам Результат теста. | Менеджер по персоналу |
| Подведение итогов по анкетированию и тестированию | 12.02.2017 - 12.02.2017 | Рекомендации по изменению и совершенствованию стимулов труда у кассиров АЗС | Менеджер по персоналу |
| Проведение оценки работы | 17.02.2017 - 17.02.2017 | Отчет в виде диаграммы и | Менеджер по персоналу |

| | | | |
|---|-------------------------|--|-----------------------|
| мотивированного и немотивированного сотрудника | | документа Excel | |
| Анализ системы мотивации персонала | 21.02.2017 - 21.02.2017 | Отчет о недостатках системы мотивации | Менеджер по персоналу |
| Формирование результатов и определение проблемных зон | 24.02.2017 - 28.02.2017 | Отчет по выводам о системе мотивации персонала и рекомендации к ее улучшению | Коммерческий директор |
| 2.Этап разработки мероприятий по улучшению системы мотивации | | | |
| Разработка Культуры Задачи | | | |
| Проведение собрания с руководством компании на тему необходимости совершенствования системы мотивации | 3.03.2017 - 3.03.2017 | Принятое решение о разработке новой системы мотивации | Коммерческий директор |
| Создание Положения о целях и стратегии развития компании | 4.03.2017- 6.03.2017 | Положение о стратегии развития компании и целях | Директор |
| Утверждение Положения о целях и стратегии развития компании | 7.03.2017- 7.03.2017 | Положение утверждено | Директор |
| Разработка целей и задач для операторов АЗС | 10.03.2017- 11.03.2017 | Положение о целях для операторов АЗС | Коммерческий директор |
| Утверждение документа о целях и задачах для операторов | 07.03.17 – 07.03.17 | Положение утверждено | Директор |
| Разработка и дополнение документа «Этики делового общения» на основе новых ценностей компании | 10.03.17-11.03.17 | Полный документ «Этики делового общения» | Менеджер по персоналу |
| Разработка документа о проведении корпоративных праздников и составление графика посещения АЗС руководством | 12.03.17-17.03.17 | Готовое Положение о проведении корпоративных праздников График посещения АЗС руководством, плакат графика | Менеджер по персоналу |
| Утверждение Положения | 17.03.17-17.03.17 | Положение утверждено | Директор |

| | | | |
|---|---------------------|--|-----------------------|
| Разработка корпоративных и профессиональных компетенций для операторов | 12.03.17-17.03.17 | Положение о корпоративных и профессиональных компетенциях операторов АЗС | Коммерческий директор |
| Утверждение документа о компетенциях | 18.03.17-18.03.17 | Документ утвержден | Директор |
| Составление программы коучинга для руководства компании по модернизации стиля управления | 17.03.17 -25.03.17 | Программа коучинга для руководства | Менеджер по персоналу |
| Разработка тренинга для операторов по формированию корпоративных и профессиональных компетенций | 26.03.17-04.04.17 | Программа тренинга для операторов | Менеджер по персоналу |
| Разработка календаря с целями компании | 13.03.17 – 17.03.17 | Электронный вариант календаря | Программист |
| Утверждение нового календаря | 17.03.17 – 17.03.17 | Календарь утвержден | Директор |
| Заключение договора с рекламным агентством на печать нового календаря компании | 18.03.17 – 18.03.17 | Договор с рекламным агентством | Менеджер по персоналу |
| Разработка плаката о ценностях компании | 18.03.17- 21.03.17 | Электронный вариант плаката о ценностях компании | Программист |
| Утверждение плаката о ценностях компании | 24.03.17 – 24.03 17 | Плакат утвержден | Директор |
| Заключение договора с рекламным агентством на печать календаря | 25.03.17- 25.03.17 | Договор с рекламным агентством | Менеджер по персоналу |
| Утверждение нового логотипа | 26.03.17 – 26.03.17 | Документ о причинах смены логотипа компании | Директор |
| Заключение договора с рекламным агентством на дизайн нового логотипа | 27.03.17 – 27.03.17 | Договор с рекламным агентством о дизайне нового логотипа | Менеджер по персоналу |
| Разработка МВО и КРП | | | |

| | | | |
|--|---------------------|--|-----------------------|
| Формирование КПИ для оценки работы операторов на основе Положения о задачах и целях кассиров | 18.03.2017-20.03.17 | Положение о показателях работы для операторов АЗС и критериях оценки | Коммерческий директор |
| Утверждение показателей работы | 21.03.17 – 21.03.17 | Утвержден документ о показателях работы кассиров | Директор |
| Разработка методик оценки работы операторов | 24.03.17 - 27.03.17 | Разработана программа отслеживания личных достижений операторов по показателям, заключен договор на приобретение «Кнопки Лояльности» и программы PRO-Lan | Коммерческий директор |
| Корректировка должностной инструкции кассиров | 28.03.17 – 28.03.17 | Новая должностная инструкция кассиров | Коммерческий директор |
| Создание Положения об оценке кассиров | 31.03.- 1.04.17 | Положение об оценке кассиров | Коммерческий директор |
| Утверждение документов | 07.04.17 – 07.04.17 | Документы утверждены | Директор |
| Разработка новой системы оплаты труда и стимулов для операторов | | | |
| Анализ бюджета на существующую оплату труда и разработка сдельно-премиальной системы | 07.04.17 – 07.04.17 | Положение о новой системе оплаты труда и положение о Бюджете на новую систему оплаты | Коммерческий директор |
| Разработка бонусной системы стимулирования для кассиров | 28.03.17 – 02.04.17 | Положение о бонусах для операторов | Менеджер по персоналу |
| Оценка затрат по сдельно-премиальной системе оплаты | 08.04.17 – 09.04.17 | Смета затрат на новую систему оплаты | Коммерческий директор |
| Утверждение окончательного варианта системы оплаты | 10.04.17 – 10.04.17 | Утверждено Положение о новой системе оплаты | Директор |
| Разработка положения о социальных гарантиях | 03.04.17 – 07.04.17 | Положение о социальных гарантиях. | Менеджер по персоналу |

| | | | |
|--|---------------------|---|-----------------------|
| гарантиях, разработан бюджет по предоставлению социальных гарантий | | Бюджет затрат на предоставление операторам социальных гарантий | |
| Разработка системы наставничества для операторов | 08.04.17 – 15.04.17 | Положение о системе наставничества, план график проведения обучения для наставников, смета затрат на премирование наставников | Менеджер по персоналу |
| Разработка положения о ротации и повышении кассиров | 16.04.17 – 16.04.17 | Положение о ротации и повышении кассиров | Менеджер по персоналу |
| Корректировка положения о награждениях за заслуги перед компанией | 10.04.17 – 10.04.17 | Новое «Положение о награждениях за заслуги перед компанией» | Коммерческий директор |
| Утверждение Положения о сдельно-премиальной системе оплаты, Положении о бонусах и поощрениях, Положении о социальных гарантиях | 17.04.17 – 17.04.17 | Положения утверждены | Директор |
| Разработка требований к новым условиям труда | | | |
| Утверждение руководством зоны отдыха для операторов | 18.04.17 – 18.04.17 | Документ о требованиях к зоне отдыха операторов | Директор |
| Определение компенсаций операторам за шумные условия труда при строительстве | 11.04.17 – 17.04.17 | Положение о компенсациях операторам | Коммерческий директор |
| Составление сметы затрат для покупки инвентаря на АЗС | 15.04.17 – 18.04.17 | Смета затрат на покупку жалюзей, 4 звонков, 4 диванов для зоны отдыха | Коммерческий директор |

| | | | |
|--|---------------------|--|-----------------------|
| Утверждение новой рабочей формы для операторов | 21.04.17 – 21.04.17 | Согласована с ГК «УФА-Ойл ОПТАН» форма для операторов | Директор |
| Поиск ателье для пошива формы и заключение договора на пошив | 17.04.17 – 17.04.17 | Заключен договор на пошив одежды для операторов | Менеджер по персоналу |
| Утверждение сметы затрат | 22.04.17 – 22.04.17 | Смета затрат утверждена | Директор |
| Оценка экономической эффективности проекта | | | |
| Оценка заинтересованных сторон проекта | 21.04.17 – 22.04.17 | Положение о заинтересованных сторонах проекта | Коммерческий директор |
| Оценка рисков | 23.04.17 – 25.04.17 | Определены риски проекта и оценены возможности их покрытия, составлен бюджет | Коммерческий директор |
| Составление сметы затрат на проект | 30.04.17- 30.04.17 | Готовый документ о смете затрат на проект | Коммерческий директор |
| Подведение итогов экономической эффективности | 01.05.17- 07.05.17 | Положение об экономической эффективности проекта | Коммерческий директор |
| Утверждение проекта и принятие решения о внедрении | 08.05.17 – 08.05.17 | Проект утвержден | Директор |
| Внедрение новой системы мотивации | | | |
| Информирование операторов | | | |
| Создание копии документа Положения о целях и стратегии развития компании | 12.05.17 – 13.05.17 | 15 копий документа для каждой АЗС | Менеджер по персоналу |
| Проведение собрания для операторов АЗС по поводу внедрения новой системы мотивации | 19.05.17-19.05.17 | Проведено собрание для операторов АЗС | Менеджер по персоналу |
| Проведение собрания кассиров по ознакомлению с новой системой мотивации | 26.05.17 – 26.05.17 | Проведено собрание | Менеджер по персоналу |
| Формирование новой культуры Задачи | | | |
| Проведение | 02.06.17 – 02.06.17 | Проведен коучинг | Менеджер по |

| | | | |
|--|---------------------|---|-----------------------|
| коучинга для руководства компании по приобретению навыков коммуникативного общения с сотрудниками | | руководства определена стратегия работы с сотрудниками компании | персоналу |
| Проведение тренинга для операторов «Формирование и развитие корпоративных и профессиональных компетенций у кассиров АЗС» | 03.06.17 – 04.06.17 | Календарь в электронном варианте | Коммерческий директор |
| Тренинг для второй 10-ки операторов АЗС | 05.06.17 – 05.06.17 | Проведен тренинг | Менеджер по персоналу |
| Тренинг для третьей 10-ки операторов АЗС | 09.06.17 – 10.06.17 | Проведен тренинг | Коммерческий директор |
| Тренинг для четвертой 10-ки операторов АЗС | 11.06.17 – 12.06.17 | Проведен тренинг | Менеджер по персоналу |
| Проведение ремонтных работ по установке новых стендов и логотипов | 09.06.17 – 10.06.17 | Проведен тренинг для операторов АЗС | Строительная бригада |
| Выдача новой рабочей формы операторам | 12.06.17 – 12.06.17 | Новая рабочая форма | Менеджер по магазинам |
| Оснащение АЗС | | | |
| Установка кнопки лояльности на 4 АЗС | 16.06.17 – 16.06.17 | Установлена на всех 4 АЗС кнопка лояльности | Программист |
| Проведение обучения операторов по использованию программы Pro-Lan | 17.06.17 – 19.06.17 | Проведено обучение всех операторов по использованию программы Pro-Lan | Программист |
| Установка жалюзей | 20.06.17 – 30.06.17 | Установлены жалюзи | Строительная бригада |
| Установка звонка для 4 АЗС | 01.07.17 – 04.07.17 | Установлен звонок на 4 АЗС с мини-маркетами | Коммерческий директор |
| Заключительная подготовка кассиров и проведение аттестации по новым | 23.06.17 – 30.06.17 | Аттестация для кассиров проведена | Менеджер по персоналу |

| | | | |
|---|---------------------|---|--------------------------------|
| навыкам работы | | | |
| Тестирование новой системы мотивации | | | |
| Тестирование МВО | 01.07.17 – 23.12.17 | Проведено тестирование МВО | Менеджер по персоналу |
| Тестирование сдельно-премиальной системы оплаты | 01.07.17 – 23.12.17 | Проведено тестирование системы оплаты | Коммерческий директор |
| Тестирование культуры Задачи | 01.07.17 – 23.12.17 | Проведено тестирование культуры Задачи | Директор менеджер по персоналу |
| Утверждение и согласование системы | | | |
| Проведение анкетирования по удовлетворенности кассиров | 01.12.17 – 23.12.17 | Анкетирование по удовлетворенности кассиров | Менеджер по персоналу |
| Оценка степени достижения показателей | 24.12.17 – 26.12.17 | Результаты в Excel по системе мотивации | Коммерческий директор |
| Проведение собрания с руководством о достоинствах и недостатках системы | 29.12.17 – 29.12.17 | Собрание с руководством | Менеджер по персоналу |
| Корректировка проблемных зон | 12.01.18 – 22.01.18 | Проведено изменение в системе оплаты системе стимулов | Коммерческий директор |
| Утверждение окончательного варианта системы мотивации | 23.01.18 – 23.01.18 | Утвержден окончательный вариант системы мотивации | Директор |
| Проведение собрания с кассирами о внедрении окончательного варианта системы мотивации | 26.01.18 – 26.01.18 | Проведено собрание с кассирами | Менеджер по персоналу |

Диаграмма Ганта представлена в ПРИЛОЖЕНИИ Б.

Далее перейдем к разработке бюджета на реализацию проекта.

Рассмотрим затраты на проект в таблице 3.12

Таблица 3.12 - Смета единовременных затрат по месяцам

| Наименование мероприятия | Название затрат | Расчет | Итого |
|---|--|--|------------|
| Январь | | | |
| Экономический отчет | Стоимость печати документов с таблицами и диаграммами | 5 листов формата А4 с таблицами = 0,5руб *5 =2,5 руб 5 листов формата А4 с диаграммами = 2,5 | 5 рублей |
| Отчет в виде STEEP-анализа, матрицы БКГ, SWOT анализа по положению организации | Стоимость плаката STEEP- и –SWOT анализа, матрицы БКГ в 1 экземпляре | 3 плаката * 150 рублей = 450 рублей | 450 рублей |
| Отчет годовой текучести персонала, половозрастного состава сотрудников | Стоимость печати на 5 листах формата А4 в 3 экземплярах | 5 листов * 3 экземпляра*0,5 руб= 7,5 рублей | 7,5 рублей |
| Тест и опрос на удовлетворенность Ф.Герцберга для кассиров по мотивационным факторам Результат теста. | Стоимость печати анкет по удовлетворенности и по тесту в 40 экземплярах на 1,5 листах формата А4 | 40 экземпляров * 1,5 листа* 0,5 рублей = 30 рублей 0,5 рублей * 40 экземпляров * 1,5 листа =30 рублей | 60 рублей |
| Отчет рекомендаций по тесту Герцберга и опросу на удовлетворенность | Стоимость печати рекомендаций в 3 вариантах на 1,5 листа | 1,5 листа *0,5 рублей*3 экземпляра = 2,5 рубля | 2,5 рубля |
| Итого | | | 525 рублей |
| Февраль | | | |
| Отчет об эффективности работы мотивированного и немотивированного сотрудника в виде диаграммы и документа Excel | Стоимость печати отчета в 3 вариантах на 3 листа | 3 листа* 3 экземпляра* 0,5 рублей = 4,5 рублей | 5 рублей |
| Отчет о недостатках системы мотивации | Документ по рекомендациям в 3 вариантах на 2 листа | 2 листа* 3 экземпляра*0,5 рублей = | 3 рубля |
| Полный отчет по выводам о системе мотивации | Стоимость прошивки отчета о системе | Прошивка отчета 50 рублей | 50 рублей |

| | | | |
|--|--|--|---------------|
| персонала и рекомендации к ее улучшению | мотивации в 2 экземплярах | | |
| Итого | | | 58 рублей |
| Март | | | |
| | | | |
| Положение о стратегии развития компании и целях | Стоимость печати 15 экземпляров положения на 3 листах | 3 листа * 0,5 рублей * 15 = 23 рубля | 23 рубля |
| Положение о целях для операторов АЗС | Стоимость печати положения о целях для операторов на 3 листах в 10 экземплярах | 3 листа * 0,5 рубля * 10 = 15 рублей | 15 рублей |
| Полный документ «Этики делового общения» | Стоимость печати документа в 11 экземплярах на 10 листов | 10 листов * 11 экземпляров * 0.5 рубль = | 55 рублей |
| Готовое Положение о проведении корпоративных праздников График посещения АЗС руководством, плакат графика | Стоимость печати положений : 2 положения по 3 листа, 10 плакатов | 10 плакатов * 150 рублей = 1500 рублей 3 листа * 2 положения * 0.5 рубля = 3 рубля | 1503 рубля |
| Положение о корпоративных и профессиональных компетенциях операторов АЗС | Положение о корпоративных компетенциях: 7 листов, 11 экземпляров | 7 листов * 11 экземпляров * 1,5 рубля = 116 рублей | 116 рублей |
| Программа коучинга | Стоимость печати документа о программе коучинга на 10 листов ,3 плакатов для программы | 10 листов * 0.5 рубля = 5 рублей 3 плаката * 150 рублей = 450 рублей | 455 рублей |
| Программа тренинга для операторов | Стоимость печати программы тренинга на 20 листов | 20 листов * 0,5 рублей = 10 рублей | 10 рублей |
| Заказ календаря | Календарь в 15 копиях | 420*297 мм = 1500 рублей * 15 экземпляров = 22 500 рублей | 22 500 рублей |
| Заказ плаката о ценностях компании | Стоимость печати плаката в 15 экземпляров | 15 плакатов * 150 рублей = 2250 | 2250 рублей |
| Заказ нового логотипа | Новый логотип компании на 10 АЗС + 3 мини логотипа в офис | 10 экземпляров * 10 000 рублей = 100 000 рублей Установочные работы (всего) = 15 000 рублей | 121 000 |

| | | | |
|--|--|--|----------------|
| | компании | 3 мини логотипа = 6000 рублей | |
| Положение о показателях работы для операторов | Стоимость печати Положения о показателях работы для операторов | 11 экземпляров * 0,5 рублей = 5,5 рублей | 5, 5 рублей |
| Покупка программы Pro-lan | Стоимость программы Pro-lan | 10тыс.руб * 4А3С= 40 000 | 40 000 рублей |
| Новая должностная инструкция | Стоимость печати должностных инструкций в 48 экземплярах | 48 экземпляров * 0,5 рублей * 3 листа = 72 рубля | 72 рубля |
| Положение об оценке кассиров | Стоимость печати положения (48 экземпляров) | 48 экземпляров * 0,5 рублей * 3 листа = 72 рубля | 72 рубля |
| Итого | | | 188 076 рублей |
| Апрель | | | |
| Положение о системе оплаты труда, Положение о социальных гарантиях | Стоимость печати положений 3 экземпляра | 3 экземпляра* 2 положения* 0.5 рублей*4 листа = | 12 рублей |
| Составление договора и введение взноса со страховой компанией от несчастного случая и в случае болезни | Стоимость страхового взноса для 40 операторов | 40 человек*265 руб=10 600 рублей | 10 600 рублей |
| Положение о системе наставничества и ротации персонала | Стоимость печати Положений в 12 экземплярах на 15 листов | 12 экземпляров*15 листов* 0.5 рубля = 90 рублей | 90 рублей |
| Положение о награждении операторов | Стоимость печати положения о награждении операторов 12 листов | 12 листов * 13 экземпляров * 0.5 рубля = 78 рублей | 78 рублей |
| Покупка жалюзей для 4 АЗС | Стоимость жалюзей для 4 АЗС | 8шт*2 кв.м * 650 рублей = 10 400 рублей | 10 400 рублей |
| Покупка 4 диванов на АЗС | Стоимость 4 диванов | 4 шт * 15 300 рублей =61 200 рублей | 61 200 рублей |
| Покупка формы для операторов | Стоимость для 45 операторов АЗС | 45 шт* 650 рублей = 29 250 рублей | 29 250 рублей |
| Итого | | | 11 630 рублей |
| Май | | | |
| Печать плакатов с графиком | Стоимость плаката | 10 плакатов * 150 рублей = 1500 | 1500 рублей |

| | | | |
|--|--|---|---------------|
| мероприятий по внедрению проекта | | | |
| Итого | | | 1500 рублей |
| Июнь | | | |
| Закупка принадлежностей для коучинга | Стоимость принадлежностей: флипчарт | 1 флипчарт= 3258 рублей Набор фломастеров = 150 рублей Упаковка бумаги = 150 рублей 5 плакатов = 55 рублей | 3613 рублей |
| Закупка принадлежностей для тренинга | Стоимость принадлежностей: бумага, фломастеры, плакаты, 20 плакатов, чай, кофе | Набор фломастеров = 150 рублей Упаковка бумаги = 150 рублей 20 плакатов = 220 рублей 2 упаковки чая = 170 рублей 2 упаковки кофе = 278 рублей | 938 |
| Аттестация кассиров | Стоимость печати тестов 40 экземпляров тестов | 2 листа * 40 экземпляров* 0.5 руб. = 40 рублей | 40 рублей |
| Итого | | | 3653 рубля |
| Декабрь | | | |
| Собрание с награждением успехов кассиров | Максимальный размер награждения операторов 16, операторов на 4 АЗС | 2400 рублей*16 операторов = 38 400 рублей | 38400 рублей |
| Анкетирование по удовлетворенности кассиров новой системой мотивации | Стоимость печати анкет | 40 анкет * 1,5 листа = 30 рублей | 30 рублей |
| Проведение корпоративного праздника: Новый год. Для операторов АЗС | Стоимость подарков операторам | 500 рублей * 40 кассиров = 20 000 рублей | 20 000 рублей |
| Заказ календаря с задачами компании на 2015 год | Стоимость перекидного календаря | 420*297 мм = 1500 рублей * 15 экземпляров = 22 500 рублей | 22 500 рублей |
| Итого | | | 80930 рублей |
| Всего по затратам | | | 286 372 рубля |

Далее рассмотрим текущие затраты на проект и оценим общую сумму необходимую на проект.

Таблица 3.12 - Смета текущих затрат

| Название мероприятия | Название затрат | Расчет затрат | Итого |
|--|--|---|------------------|
| С июля по декабрь | | | |
| Заказ плаката по достижениям планов продаж кассирами | Стоимость плаката | 10 плакатов * 150 рублей* 5 месяцев = 1500 | 7 500 рублей |
| В 3 и 4 квартале (Сентябрь и Декабрь) | | | |
| Собрание с награждением успехов кассиров | Максимальный размер награждения операторов 16, операторов на 4 АЗС | 2400 рублей*16 операторов = 38 400 рублей | 38400 рублей |
| С июля по декабрь | | | |
| Сдельно премиальная система оплаты труда | Максимальный размер премии достигаемый при новой системе оплаты | 5 075* 40 кассиров = 203 000 рублей 8 б месяцев | 1 218 000 рублей |
| Итого | | | 1 260 390 рублей |

В таблице 3.13 сведем все затраты на проект.

3.13 - Бюджет проекта на разработку и внедрение системы мотивации для операторов АЗС

| Месяц | Текущие затраты | Единовременные затраты | Итого |
|------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 квартал | - | 188 659 рублей | 188 659 рублей |
| Январь | - | 525 рублей | 525 рублей |
| Февраль | - | 58 рублей | 58 рублей |
| Март | - | 188 076 рублей | 188 076 рублей |
| 2 квартал | - | 16 783 рубля | 16 783 рубля |
| Апрель | - | 11 630 рублей | 11 630 рублей |
| Май | - | 1500 рублей | 1500 рублей |
| Июнь | - | 3 653 рубля | 3 653 рубля |
| 3 квартал | 671 900 рублей | - | 671 900 рублей |
| Июль | 210 500 рублей | - | 210 500 рублей |
| Август | 210 500 рублей | - | 210 500 рублей |
| Сентябрь | 248 500 рублей | - | 248 500 рублей |
| 4 квартал | 671 900 рублей | 80 930 рублей | 752 830 |
| Октябрь | 210 500 рублей | - | 210 500 рублей |
| Ноябрь | 21 0 500 рублей | - | 21 0 500 рублей |
| Декабрь | 248 500 рублей | 80 930 | 329 430 |
| Итого | 1 260 390 | 286 372 | 1 546 762 |

Таким образом, общая сумма на внедрение системы мотивации составила 1 546 572 рубля. Из таблицы 3.17 видно что в первом полугодии не ведутся текущие затраты на проект, что связано с его разработкой. В 3 и 4 квартал

идет непосредственное внедрение проекта с чем связано выделение текущих затрат на систему мотивации, а именно заработной платы операторам, ежемесячную покупку плакатов по отслеживанию степени достижения целей операторов и премирование персонала по достижениям на запланированных собраниях. В части 3.3 дипломной работы проведем расчеты экономической эффективности нового проекта.

В данном пункте работы мы рассмотрели заинтересованные стороны проекта. Как показал анализ, у проекта имеется много сторон готовых поддерживать проект, также есть и противоборствующие стороны в виде конкурентов, которые могут оказать влияние собственными корпоративными изменениями. При внедрении новой системы мотивации необходимо учитывать все возможные риски, - мероприятия по их предупреждению были включены в план разработки и внедрения системы мотивации операторов АЗС. Сроки на внедрение проекта составляют полгода. За период с июля по декабрь, после реализации культуры Задачи, МВО и улучшения условий труда, должны произойти существенные улучшения в уровне удовлетворенности операторов, в увеличении размера выручки за роста продаж сопутствующих товаров и ГСМ, также должна повыситься лояльность персонала и увеличиться качество обслуживания клиентов.

Таким образом, на реализацию новой системы мотивации размер затрат составляет 895 272 рубля. Оценим экономическую эффективность затрат на и определим период окупаемости проекта.

3.3 Расчет экономической эффективности проекта

При совершенствовании системы мотивации важным вопросом остается уровень выручки компании. Так путем внедрения новой системы мотивации мы получаем возрастание удовлетворенности персонала. При высокой удовлетворенности у операторов будет соответственно увеличиваться и

качество обслуживания, что в свою очередь приведет к росту числа клиентов, а также к увеличению суммы среднего чека.

Просмотрим динамику за несколько лет между данными показателями в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Динамика показателей влияющих на выручку компании

| Наименование параметра | 2014 год | 2014 год | 2015 год | 2016 год | 2017 год (1 квартал) |
|---|-----------------|------------------|------------------|-----------------|-------------------------|
| Уровень удовлетворенности операторов | 98% | 99% | 65% | 22% | 22% |
| Качество обслуживания клиентов | 95% | 96% | 62% | 19% | 19% |
| Среднее количество клиентов в месяц на 10 АЗС | 550*30= 165 000 | 552*30 = 165 600 | 520*30 = 156 000 | 500*30= 151 210 | 500*30 = 151 210 |
| Размер среднего чека (рублей) | 759,1 | 767,1 | 736,75 | 725,6 | 724,8 |

Во второй главе 2 параграфа мы рассмотрели эффективность работы мотивированного и немотивированного сотрудника. Как было выявлено ранее разница между качеством работы мотивированного и немотивированного работника составляет 3 балла (по 5-ти бальной шкале). Для оценки взяты следующие параметры: качество оформления выставочных витрин, соблюдение правил культурного общения с клиентами. Рассмотрим их в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Показатели качества обслуживания клиентов компаний операторами АЗС

| Наименование параметра | | | |
|---|---|------------------------------|---|
| Соблюдение правил культурного общения с клиентами | | | |
| 1.Количество разрешенных конфликтов с клиентами | (количество разрешенных / количество возникших конфликтов) | = 1 = 0,7 =0,5 =0,2 | 1.10 баллов 2. 7 баллов 3.5 баллов 4.2 балла |
| 2.Количество установленных транзакций | (количество транзакций/количество клиентов) | =1 =0,7 =0,5 =0,2 | 1.10 баллов 2. 7 баллов 3.5 баллов 4.2 балла |

Окончание таблицы 3,16

| Оформление выставочных витрин | | | | |
|---|--|----------------------------|--|---|
| 1.Количество выставленной продукции по нормативам | Число товаров выставленных по нормативам и правилам мерчандайзинга / число товаров необходимых для расстановки по правилам | =1 =0,7 =0,5 =0,2 | | 1.10 баллов 2. 7 баллов 3.5 баллов 4.2 балла |
| Качество обслуживания (итого баллов) | 100% - Высокий уровень обслуживания 70% - Средний уровень обслуживания 50% - низкий уровень обслуживания | | | |

Из таблицы можно проследить зависимость между изменением уровня удовлетворенности операторов и качеством обслуживания клиентов. Линии графика идут параллельно друг другу не пересекаясь ни в одной точке, это говорит об ответном изменении показателя «качество обслуживания» при повышении или увеличении «уровня удовлетворенности». Далее представим на рисунке 3.4 взаимосвязь между другими показателями, которые также подвергаются корректировке при росте или снижении качества обслуживания клиентов.

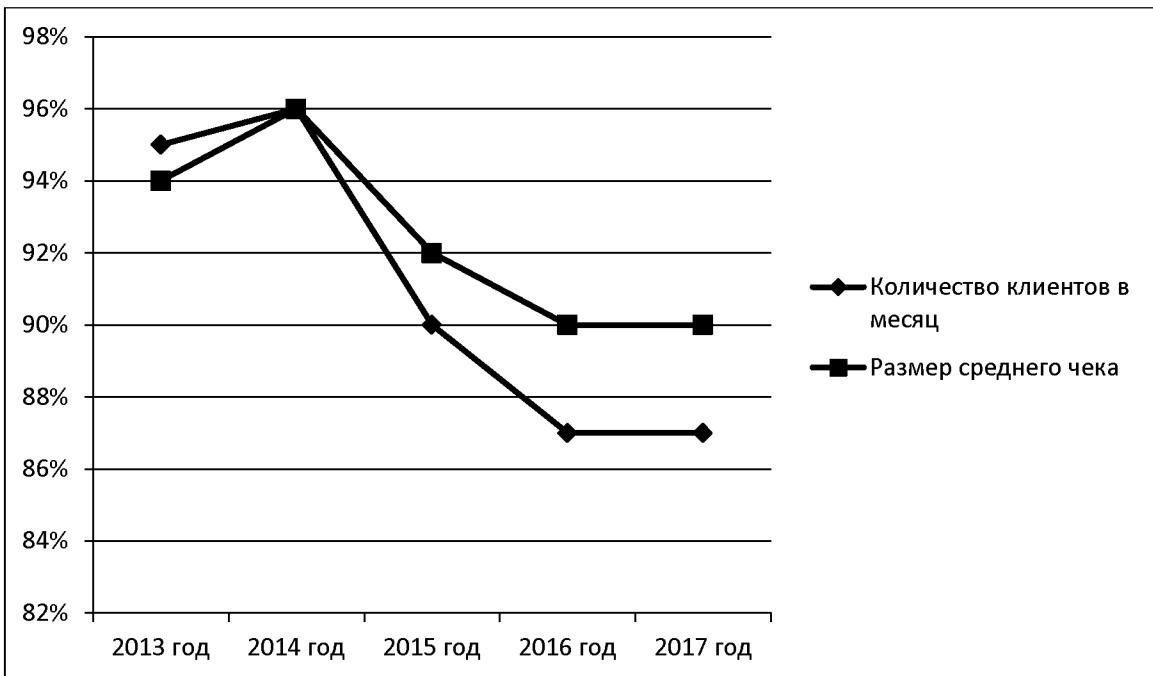


Рисунок 3.6 – Корреляция числа клиентов компании

Из рисунка также можно проследить, что размер среднего чека определяется числом клиентов привлеченных в результате высокого или низкого уровня обслуживания клиентов. При снижении уровня обслуживания на 1% происходит спад клиентов компании на 18 человек, а значит и сумма среднего чека снижается на 0,5 рубля, что несомненно влияет на размер выручек в компании. Таким образом, мы проследили взаимосвязь между уровнем удовлетворенности операторов АЗС работой в компании и величиной среднего чека и установили что эта связь прямо пропорциональная. (Таблица 3.16)

3.17 - Зависимость изменения величин

| Наименование величины | Изменение числа клиентов | Изменение суммы среднего чека |
|--|--------------------------|-------------------------------|
| Изменение уровня удовлетворенности на 1% | На 18 человек | На 0,5 рубля |
| Изменение уровня обслуживания на 1% | На 18 человек | На 0,5 рубля |

Из таблицы 3.17 видно изменение суммы среднего чека. В период стабильного развития компании с 2012 года, уровень мотивации был высокий. Изменение системы оплаты, корпоративной культуры в компании

привело к негативным последствиям в спросе, что снизило сумму среднего чека. В таблице 3.16 рассмотрим, как происходит изменение прироста среднего чека.

Таблица 3.16 – Изменение прироста среднего чека

| Период | Процент прироста суммы среднего чека |
|-------------|--------------------------------------|
| 2014 к 2013 | 1% |
| 2015 к 2014 | 0,96% |
| 2016 к 2015 | 0,98% |
| 2017 к 2016 | 0,99% |

Из таблицы видно, что число клиентов изменяется пропорционально уровню удовлетворенности операторов АЗС. Из этого можно сделать вывод, что качество обслуживания имеет высокое значение для компании. Доля постоянных клиентов компании составляет порядка 70%. Притом, доля клиентов при новой системе мотивации будет меняться и увеличиваться пропорционально уровню обслуживания а значит и уровню удовлетворенности операторов.

Доля постоянных клиентов компании составляет 82 %. Этот показатель является высоким для компании. При снижении качества обслуживания будет происходить отток клиентов, что неизбежно приведет к падению выручки.

При внедрении новой системы мотивации планируется достичь следующих результатов в показателях представленных в таблице 3.17

Таблица 3.18 – Планируемый уровень достижения показателей

| Период | Уровень удовлетворенности | Рост доли клиентов при новой системе мотивации | Количество клиентов при новой системе мотивации |
|---------------------|---------------------------|--|---|
| 1 квартал 2017 года | 22% | 82 % | 151 210 |
| 2 квартал 2017 года | 22 % | 83 % | 153 310 |
| 3 квартал 2017 года | 68 % | 85 % | 165 601 |
| 4 квартал 2017 года | 99 % | 88 % | 166 660 |

| | | | |
|---------------------|-------|------|---------|
| 1 квартал 2015 года | 100 % | 90 % | 167 710 |
| 2 квартал 2018 года | 100 % | 91 % | 167 901 |
| 3 квартал 2018 года | 100 % | 92 % | 167 998 |

В таблице 3.19 представим показатели выручки при старой и новой системе мотивации персонала.

Таблица 3.19 – Выручка компании в 2017 – 2018 году

| Период | Доля клиентов при новой системе мотивации | Количество клиентов при новой системе мотивации | Количество клиентов при старой системе мотивации | Сумма среднего чека | Выручка компании при новой системе мотивации | Выручка компании при старой системе мотивации |
|---------------------|---|---|--|---------------------|--|---|
| 1 квартал 2017 года | 82% | 151 210 | 151 210 | 724,8 | 123 524 955 367 | 117 933 025 |
| 2 квартал 2017 года | 83% | 153 310 | 151 210 | 724,8 | 125 995 367 | 117 933 025 |
| 3 квартал 2017 года | 85% | 165 601 | 150 108 | 731,75 | 128 515 264 | 109 841 529 |
| 4 квартал 2017 года | 88% | 166 660 | 150 108 | 768,58 | 129 085 560 | 115 370 006 |
| 1 квартал 2018 года | 91% | 167 710 | 179 800 | 783,58 | 131 706 748 | 117 380 284 |

Таким образом, при новой системе мотивации происходит увеличение суммы среднего чека, что отражается на размерах выручки компании. Проследим изменение выручки при внедрении новой системы мотивации, а также определим доход, который будет приносить новый проект.

Таблица 3.19 – Обоснование дохода от проекта

| Наименование показателя | 2017 год | | | | 2018 год |
|-------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
| | 1 квартал | 2 квартал | 3 квартал | 4 квартал | 1 квартал |
| Выручка | 117 933 025 | 125 995 367 | 128 515 264 | 129 085 560 | 131 706 748 |
| Сумма затрат, в т.ч: | 112 806 176 | 120 274 783 | 122 566 125 | 123 019 125 | 126 243 567 |
| Постоянные затраты | 386 690,5 | 386 690,5 | 386 690,5 | 386 690,5 | 386 690,5 |

| | | | | | |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Переменные затраты | 112 419 455 | 119 888 092 | 122 479 435 | 123 832 425 | 125 856 876 |
| Валовая прибыль (тыс. руб.) | 5 126 615 | 5 720 584 | 5 749 139 | 6 066 435 | 6 463 181 |
| Доход | - | 593 969 | 822 524 | 939 820 | 1 336 566 |

Из таблицы видно, что доходность проекта будет увеличиваться и в 2018 году первого квартала составит 1 336 566 рублей. Таким образом данный проект будет выгодным для компании.

Рассмотрим разницу в затратах и доходах от проекта в таблице 3.19

Таблица 3.20 – Поступления и затраты по проекту

| Период | Поступления от проекта | Затраты на проект |
|---------------------|------------------------|-------------------|
| 1 квартал 2017 года | - | 188 659 |
| 2 квартал 2017 года | 593 969 | 16 783 |
| 3 квартал 2017 года | 822 524 | 671 900 |
| 4 квартал 2017 года | 939 820 | 752 830 |
| 1 квартал 2018 года | 1 336 566 | 752 830 |
| Итого | 3 692 879 | 2 383 002 |

Итак разница между затратами и доходом от проекта составляет 1 309 877 рублей. Графически изменение затрат и доходов от внедрения новой системы мотивации показано на рисунке 3.4.

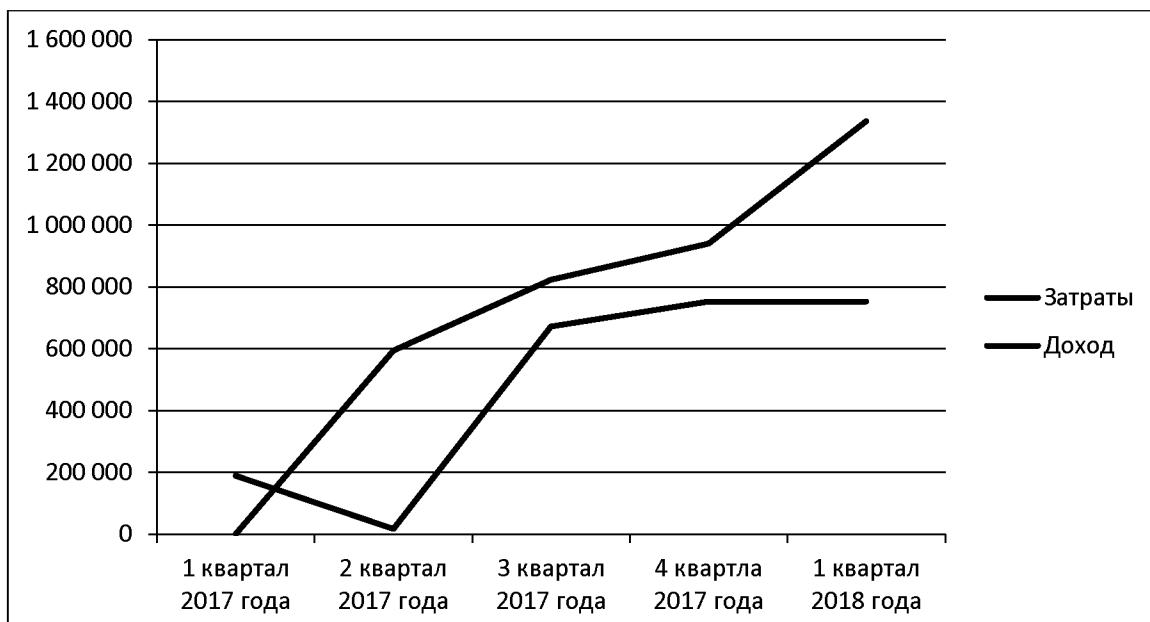


Рисунок 3.8 – Изменение затрат и доходов от проекта

Как видно из рисунка компания начинает получать доход с 1 квартала. Таким образом, проект будет окупаться и приносить экономическую эффективность.

Далее перейдем непосредственно к расчету показателей экономической эффективности проекта.

Рассчитаем ставку дисконтирования по формуле:

$$d = a + b + c \quad (1)$$

где a – уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке,

b – уровень риска проектов,

c – размер инфляции.

В таблице 3.20 представим показатели для расчета экономической эффективности проекта.

3.20 – Показатели для расчета экономической эффективности проекта

| Показатели | Размер |
|--|--------|
| Уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке | 12% |
| Уровень риска при мероприятиях | 6,0 % |
| Уровень инфляции | 7,1 % |
| d в год | 25 % |
| Значение d в год | 2,8 % |

Далее произведем расчет нормы дисконта в таблице 3.21.

Ставка дисконтирования будет рассчитываться по формуле:

$$K_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (2)$$

Таблица 3.21 – Расчет нормы дисконта

| Период расчета | Расчет коэффициента | Значение коэффициента |
|--------------------|---------------------|-----------------------|
| 1 квартал 2017 год | $1 / (1 + 0,025)^0$ | 1 |
| 2 квартал 2017 год | $1 / (1 + 0,025)^1$ | 0,98 |
| 3 квартал 2017 год | $1 / (1 + 0,025)^2$ | 0,96 |
| 4 квартал 2017 год | $1 / (1 + 0,025)^3$ | 0,94 |
| 1 квартал 2015 год | $1 / (1 + 0,025)^4$ | 0,92 |

Следующий шаг – расчет показателей экономической эффективности.

Представим к ним формулы:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД)

$$(\Pi_t - Z_t) \times d_{dt} \quad (3)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС)

$$ЧТС = \sum_{t=0}^T ЧДД_d \quad (4)$$

Индекс доходности проекта:

$$ИД(PI) = \frac{\sum \Pi_t \times d_{dt}}{\sum Z_t \times d_{dt}} \quad (5)$$

Срок окупаемости проекта:

$$\sum_{t=1}^T \Pi_t \times d_{dt} = \sum_{t=0}^T Z_t \times d_{dt} \quad (6)$$

Рентабельность проекта:

$$Re_{np} = ИД * 100\% - 100\% \quad (7)$$

В таблице 3.22 представлен расчет значений по вышеуказанным формулам.

Таблица 3.22 – Расчет показателей экономической эффективности от внедрения системы мотивации в ООО «Аргаяшская нефтебаза»

| Период | Доход (руб.) | Затраты (руб.) | Коэффи- диск. | Диск.доход | Диск. Затраты (руб.) | ЧДД | ЧТС |
|--------------|-----------------|-------------------|------------------|------------|----------------------------|--------------|-----------|
| 1 квартал | - | 188 659 | 1 | - | 188 659 | - 188 659 | - 188 659 |
| 2 квартал | 593 969 | 16 783 | 0,98 | 582 089 | 16 447 | 577 186 | 388 527 |
| 3 квартал | 822 524 | 671 900 | 0,96 | 789 623 | 645 024 | 174 599 | 533 126 |
| 4 квартал | 939 820 | 752 830 | 0,94 | 883 430 | 707 660 | 175 770 | 708 896 |
| 1 квартал | 1 336 566 | 752 830 | 0,92 | 1 229 640 | 692 603 | 537 037 | 1 245 933 |
| Итого | 3 692 879 | 2 383 002 | | 3 484 782 | 2 250 393 | 1 245 933 | - |

Таким образом, внедрение новой системы мотивации приносит компании доход в размере 1 245 933 рублей. Динамика ЧТС и ЧДД представлена в рисунке 3.9.

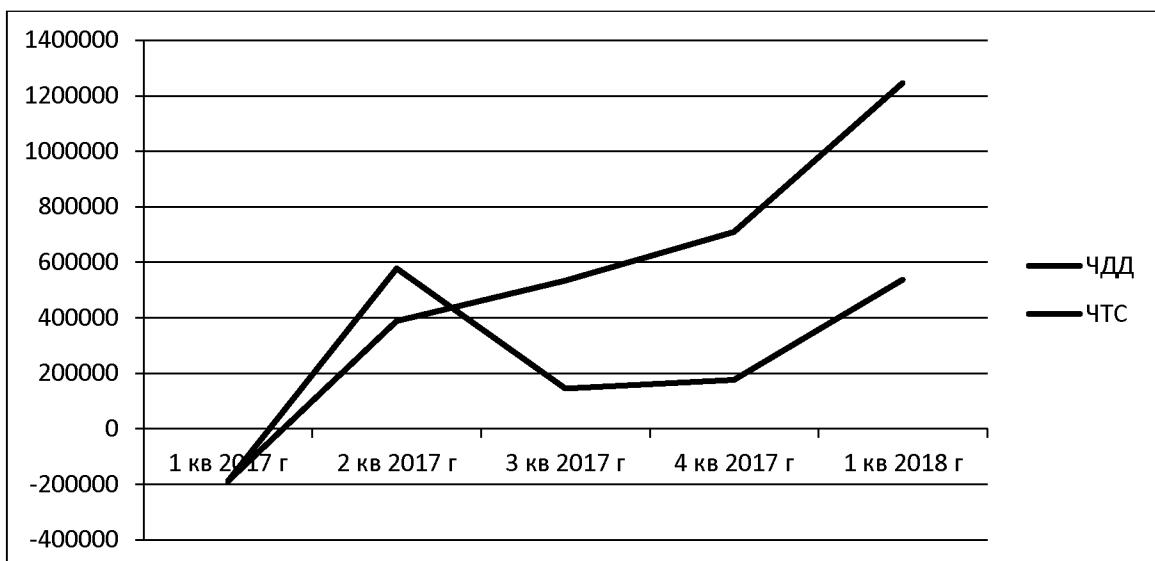


Рисунок 3.9 – Динамика ЧТС и ЧДД

Таким образом, проект по совершенствованию системы мотивации полностью окупается уже с первого квартала 2017 года, что обосновывается возрастанием количества клиентов компании в связи с повышением уровня мотивации операторов АЗС.

Рассчитаем срок окупаемости проекта:

$$T \text{ окуп} = 1 + 188 659 / 388 527 = 1,48$$

Далее рассмотрим индекс доходности проекта:

$$ИД = 3\ 484\ 782 / 2\ 250\ 393 = 1,54$$

Рентабельность проекта:

$$Re = 1,54 * 100\% - 100\% = 54\%$$

Среднегодовая рентабельность проекта:

$$Recr.g = (54 * 100\%) / 12 = 4,5\%$$

Далее проведем проверку полученных значений на соответствие нормативным.

3.23 - Проверка показателей эффективности проекта

| № | Показатели | Значения | Норма |
|---|------------|----------|-------|
| 1 | ЧДД | 1,245 | ➤ 0 |
| 2 | ИД | 1,54 | ➤ 1 |
| 3 | Reпр | 54 | ➤ 0 |

В рассмотренной выше таблице все показатели прошли проверку на норму, проект компании является окупаемым, привлекательным и рентабельным для инвестирования.

Представим в итоговой таблице все показатели эффективности проекта.

Таблица 3.24 – показатели эффективности проекта

| Показатель | Единица измерения | Значение |
|-------------------------------|-------------------|----------|
| Норма дисконта | % | 25 |
| Доходы от реализации проекта | Тыс. руб | 3,692 |
| Затраты от проекта | Тыс. руб | 2,383 |
| Чистый дисконтированный доход | Тыс . руб | 1,245 |
| Чистая текущая стоимость | Тыс. руб | 1,245 |
| Индекс доходности | - | 1,54 |
| Рентабельность проекта | % | 54 |
| Среднегодовая рентабельность | % | 4,5 |
| Срок окупаемости | Месяц | 1,48 |

По результатам показателей, мы можем сделать вывод об окупаемости проекта и его рентабельности для компании. Проект совершенствования системы мотивации операторов АЗС рекомендуется для внедрения, так как экономически целесообразен.

Вывод по 3 главе.

В данной главе была предложена усовершенствованная система мотивации персонала в организации ООО «Аргаяшская нефтебаза». Наиболее важными аспектами в новой системе мотивации является внедрение культуры Задачи, которая позволит увеличить лояльность персонала компании, сплотить коллектив и повысить уровень инициативности и ответственности в организации, за счет разработки новых стимулов для операторов как материальных так и не материальных соответствующих мотивам самих работников, повысится уровень удовлетворенности персонала. Также была предложена улучшенная система оплаты труда кассиров, которая будет увеличивать рост продаж не только ГСМ, но и сопутствующих товаров для кассиров. С помощью новых методик оценки по показателям КПИ кассиры и руководство могут наблюдать в режиме реального времени степень достижения планов продаж за месяц. Это делает систему оценки прозрачной и понятной для каждого сотрудника. Во второй части главы были оценены заинтересованные стороны проекта и риски, которые могут влиять на его реализацию. Далее риски по проекту были включены в план мероприятий на 2017-2018 год и была составлена Диаграмма Ганта по данным мероприятиям. В третьей части работы произведенные расчеты на экономическую эффективность проекта показали, что проект экономически целесообразен. Таким образом, данный проект рекомендуется для внедрения в компанию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель проекта заключалась в разработке системы мотивации персонала приемлемой и адекватной для потенциала компании и позволяющей достичь увеличения размера выручки до 130 млн. рублей и прибыли компании до 6 млн. рублей. Для того чтобы определить первоначальную проблему понадобилось провести оценку экономического состояния компании на период с 2016 по 2017 год. Отчетность показала проблемы – в результате строительства сети мини-маркетов для АЗС начала снижаться прибыль компании. Для предупреждения еще больших потерь от проекта руководство компании сократило коммерческие расходы, а именно ФОТ на персонал. Это привело к изменению заработной платы операторов АЗС: размер премиальных выплат операторам зависел от объема продаж, который теперь повысился со 150 до 180 тонн литров, не было также привязки реализации сопутствующих товаров к премиальной части оплаты труда. Так как операторы не имели возможности достичь планов продаж по топливу - это привело к негативному отношению к руководству компании. В результате компания столкнулась со следующими последствиями :

-Увеличение текучести кассиров

-Снижение лояльности кассиров

-Снижение мотивации

Для улучшения ситуации для ООО «Аргаяшская нефтебаза» была предложена новая усовершенствованная система мотивации, которая включала в себя новую корпоративную культуру Задачи, метод управления по целям, новую систему стимулов для операторов, и систему оплаты труда. Далее был произведен расчет экономической эффективности от внедрения данного проекта, что показало его приемлемость и эффективность.

Проект, предложенный в данной дипломной работе, будет окупаться в первом квартале, и будет приносить чистый дисконтированный доход компании в размере 1,245 млн. рублей.

Таким образом, проект, разработанный в данной дипломной работе, будет экономически целесообразен и эффективен. В результате этого цель дипломной работы достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Мастерство, 2008. – 325 с.
2. Белкин, В.Н. Мотивы и стимулы труда / В.Н. Белкин, Н.В. Белкина // Социальная защита, 2001. – № 7. – С.15–21.
3. Бирюк, А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе А. Бирюк // Бизнес без проблем – Персонал, 2002. – № 5. – С.45–52.
4. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С.25–31.
5. Бутенко, Т. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т. Бутенко, Т. Саблина // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 4. – С. 57–60.
6. Варданян, И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И. Варданян // Журнал «Управление персоналом», 2005. – № 4 – <http://www.top-personal.ru/issue.html?365>.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р.Веснин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ТК Вепби, изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
8. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала / В. Верхоглазенко // «Консультант директора», 2002. – № 4. – С. 23–34.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 670 с.
10. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А.Володин, М.Назарук // Банковские технологии. – 2002. – № 10. – С.29-31.
11. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий: учебное пособие / В.П. Галенко, О.А Страхова, С.И. Файбушевич. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 326 с.

12. Гатауллина, А.А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии / А. А. Гатауллина // Молодой ученый, 2017. – №2. – С. 427–430.
13. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 624 с.
14. Жесткова, К.С. Теоретические аспекты повышения мотивации персонала на предприятии / К.С. Жесткова // Экономика и социум, 2016. – № 2(7) –
http://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_osnovnoy_2_7_2016/Zhestkova%20-K.S..pdf
15. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: Учебное пособие / Е.П. Ильин. – СПб. и др.: Питер, 2000. – 508 с.
16. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
17. Коноваленко, А.С. Мотивировать или заставлять / А.С. Коноваленко // Управление персоналом, 2010. – № 12. – С. 52–55.
18. Кочержова, Е.Н. Формирование эффективной системы мотивации на предприятии / Е.Н. Качержова, О.И. Оксанич, Л.И. Черникова –
<http://sibac.info/in-dex.php/2009-07-01-10-21-16/7561-2016-04-29-05-24-28>.
19. Литвинюк, А.А. Управление персоналом / под ред. А.А. Литвинюка – М.: Юрайт, 2012. – 434 с.
20. Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова – М.: Юрайт, 2011 – 488с.
21. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 524 с.
22. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.М. Вильямс. – 3-е изд. – М: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 672 с.

23. Местовская, В. В поисках золотого ключика мотивации персонала / В.Местовская // Управление персоналом. Кадровая служба. – 2009. – № 1. – С 104–105.
24. Методы мотивации. Система мотивации персонала – <http://printpiter.co-m/upravlenie-perso/metodi-motivatsi.html>
25. Михайлова, М.Р. Проблемы производительности труда и вовлечения персонала / М.Р. Михайлова, М.М. Полянская, Н.А. Олинович // Методы менеджмента качества, 2008. – № 1. – С. 4–8.
26. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицьина. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
27. Мотивация персонала. Подвиг и поощрение – <http://www.consulting-house.ru/articles/show-18.htm>.
28. Проскуряков, В.М. Производительность и оплата труда, факторы роста и мера соотношения / В.М. Проскуряков, К.Ю. Лупанов. – М.: Экономика, 2006. – 457 с.
29. Построение системы мотивации на предприятии – <http://hrconsulting.ru/uslugi/kadrovyi-konsalting/postroenie-sistemy-motivatsii-na-predpriyatiii/>.
30. Психологический словарь / под ред. В.П. Зинченко, Б.Г. Мещерякова. – 2-е изд. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. – 499 с.
31. Разработка системы мотивации повышения эффективности профессионального труда как одно из направлений деятельности специалиста «Кадровый консалтинг и аудит» – <https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&e-src=s&source=web&cd=1&ved=>.
32. Система мотивации персонала в компании и ее эффективность – <http://www.pitportal.ru/persona/9056.html>
33. Слесарев, В.А. Совершенствование системы трудовой мотивации персонала на предприятиях в условиях реформирования экономики / В.А. Слесарев. Автореферат ... канд. экон. наук. – М., 2008. –17 с.

34. Словарь иностранных слов / под ред. И.В. Лехина, Ф.Н. Петрова. – М.: ЮНВЕС, 1995. – 577 с.
35. Соломандина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах): учебное пособие / Т.О. Соломандина, В.Г. Соломандин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
36. Сущность мотивации персонала – <http://ekportal.ru/page-id-817.html>.
37. Сущность и виды мотивации персонала – <http://www.klubok.net/pageid505.html>
38. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. – 504 с.
39. Трапицын, С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие. / С.Ю. Трапицын. – М.: Книжный Дом, 2007. – 240 с.
40. Трифонова, И. В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И. В. Трифонова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2016 г.). – СПб.: Реноме, 2016. – С. 95–98.
41. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2002. – 256 с.
42. Цветаев, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2002. – 243 с.
43. Хромовских, Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: монография / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2006. – 112 с.
44. Шапиро, С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 224 с.
45. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 118 с.
46. История компании - <http://www.optan.ru/Page45.aspx>
47. ГК «Уфаайл - ОПТАН» сегодня - <http://www.optan.ru/Page221.aspx>
48. Стратегия бизнеса - <http://www.optan.ru/Page47.aspx>

49. Ценности и миссия - <http://www.optan.ru/Page48.aspx>
50. В России стремительно растет количество автомобилей -
<http://avtonovostidnya.ru/avtorynok/v-rossii-stremitelno-rastet-kolichestvo-avtomobiley>
51. Перевод транспорта на газ: проблемы и перспективы -
<http://www.energy-experts.ru/online11197.html>
52. Инфляция и рост цен в России -
<http://ria.ru/economy/20160809/955326312.html>
53. Кредиты 2017: ставки не сделаны -
<http://journal.dasreda.ru/money/4540-kredity-2017-stavki-ne-sdelany>
54. В Госдуме одобрили индексацию ставок НДПИ на нефть и газ -
http://taxpravo.ru/novosti/statya-118446-v-gosdume-odobrili-indeksatsiyu-stavok_ndpi-na-neft-i-gaz
55. Прогноз: бензин подорожает на 10 процентов в 2017 году - <http://www.pravda.ru/news/economics/26-11-2016/1183429-benzin-0/>
56. Магнум Оил - <http://www.magnumoil.ru/news/view/>
57. Чем грозит повышение цен на бензин - <http://v-chelny.ru/online/chem-grozit-povyshenie-cen-na-benzin/>
58. Основные изменения законодательства с 2017 года -
<http://www.audit-it.ru/articles/account/a1/679320.html#n15>
59. Не менее половины общественного транспорта собираются перевести на газ - <http://ria.ru/economy/20160513/937034392.html>
60. Какие виды альтернативного топлива используют автомобилисты -
<http://www.ptk.ru/news/toplivnyi-rynek/kakie-vidy-alternativnogo-topliva-ispolzuyut-avtomobilisty>
61. Генеральная схема развития нефтяной отрасли Российской Федерации на период до 2020 года - <http://gtlenergy.ru/materials/9-generalnaya-skhem-a-razvitiya-neftyanoj-otrasli-rossijskoj-federatsii-na-period-do-2020-goda>
62. Тенденции развития нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности в мире - <http://fs.nashaucheba.ru/docs/60/index-862390.html?page=17>
63. Рынок газомоторного топлива в России - <http://karlov-1.narod.ru/gas/rgaz.html>
64. Все АЗС в г. Миассе Челябинской области - <http://miass.vitj.ru/azs>

65. Сколько стоит АЗС построить - http://www.volga-info.ru/articles/skolko_stoit_azs_postroit/
66. Газета. Ru - <http://www.gazeta.ru/column/mikhailov/4104673.shtml>
67. Как открыть АЗС - <http://edu.jobsmarket.ru/library/transport/10102/>
68. За три года дефицит бензина в России вырастет в 70 раз - <http://izvestia.ru/news/544386>
69. Весь февраль рекордные скидки на АЗС ОПТАН - http://www.optan.ru/News25_186.aspx
70. Акция «Весна с ЛУКОЙЛ» - <http://www.lukoil-ural.su>
71. Волгасофт. Управление по целям - http://www.mbo.ru/publikacii/art_0010.php
72. Тест Херцберга - <http://trenerskaya.ru/article/view/test-hercberga>
73. Построение мотивационного профиля – гигиенические и мотивационные факторы - http://b-t.com.ua/test_hertcberg.php
74. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом - <http://hr-portal.ru/article/motivacionnyy-audit-kak-tehnologiya-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom>
75. Цены на бензин растут, прогноз 2017 года - <http://www.1gai.ru/autonews/511675-ceny-na-benzin-rastut-prognoz-2017-goda.html>
76. Потребление бензина в России растет на 5% в год - http://auto.amic.ru/articles/potreblenie_benzina_v_rossii_rastet_na_5_v_god/
77. Водителям введут лимиты на потребление бензина - <http://www.gudok.ru/transport/auto/?ID=1034519>
78. Россияне откажутся от бензина в пользу тока - <http://www.gudok.ru/transport/auto/?ID=1023625&sphrase=2581927>
79. Акцизы и инфляция : в 2017 году в РФ запланирован рост цен на бензин - http://www.au92.ru/msg/20161015_13101507.html
80. Линейно функциональная организационная структура: достоинства и недостатки - <http://fb.ru/article/46817/lineyno-funktionalnaya-organizatsionnaya-struktura-dostoinstva-i-nedostatki>

81.Стиль

руководства

http://zdos.ru/biznes/view_art.php?id=101&cat=menedjment

82.Стратегия

управления

персоналом

-
<http://hr-portal.ru/article/strategiya-upravleniya-personalom>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Уважаемый Коллега!

Просим Вас заполнить анкету, которая поможет Руководству компании не только узнать Ваше мнение по важным вопросам, но, также будет способствовать решению волнующих Вас проблем.

Исследование является АНОНИМНЫМ, Ваши ответы будут использованы
ТОЛЬКО В ОБОБЩЕННОМ ВИДЕ.

Правила заполнения:

Выбранные ответы помечаются «галочкой» либо «крестиком»

Время заполнения анкеты 20-30 мин

Анкета заполняется только на рабочем месте (домой анкету не уносить)

Анкета заполняется самостоятельно

Обратите внимание на то, что на некоторые вопросы необходимо дать несколько вариантов ответов.

АНКЕТА

по выявлению уровня удовлетворенности сотрудников компании

Номер АЗС указать обязательно

ФИО (указывается по желанию)

Вопрос 1 Что Вы считаете самым важным в любой работе? (Только один ответ)

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Заниматься любимым делом | |
| 2 | Высокая зарплата | |
| 3 | Хороший, дружный коллектив | |
| 4 | Возможность повышения квалификации | |
| 5 | Хорошие условия труда (организация рабочего места, бытовые условия) | |
| 6 | Хорошие взаимоотношения с начальством | |

Вопрос 2 Удовлетворены ли Вы работой в компании ООО «Аргаяшская нефтебаза»?

| | | |
|---|-----|--|
| 1 | Да | |
| 2 | Нет | |

Вопрос 3 Мне нравится работать в компании ООО «Аргаяшская нефтебаза» потому что...

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | Здесь комфортные условия труда | |
| 2 | Здесь достойная зар.плата | |
| 3 | Здесь хорошее руководство | |
| 4 | Здесь хороший коллектив | |
| 5 | Другое... | |

Вопрос 4 Оцените объем вашей работы

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Превышает мои физические возможности. Очень устаю. | |
|---|---|--|

| | | |
|---|---|--|
| 2 | Превышает нормативы. Сверхурочная работа. | |
| 3 | Соответствует моим возможностям и нормативам. | |
| 4 | Мало загружен работой. | |

Вопрос 5 Что, по Вашему мнению, не дает Вам эффективно работать? (Можно дать 2 ответа)

| | | |
|----|--|--|
| 1 | Условия труда | |
| 2 | Безответственность других сотрудников | |
| 3 | Поступление разовых поручений от руководства, которые мешают основной работе | |
| 4 | Отсутствие долгосрочного планирования работы | |
| 5 | Не разумное распределение работы между сотрудниками | |
| 6 | Отсутствие полной и своевременной информации | |
| 7 | Отсутствие обратной связи от руководства относительно вашей работы | |
| 8 | Отсутствие поддержки и доверия со стороны руководства | |
| 9 | <u>Ничего не препятствует</u> работать эффективно и результативно. | |
| 10 | Другое (можете написать свое мнение) | |

Вопрос 6 Нуждаетесь ли вы в дополнительном обучении?

| | | |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Нуждаюсь, за счет компании | |
| 2 | Нуждаюсь, частично за счет компании | |
| 3 | Нуждаюсь, за свой счет | |
| 3 | Не нуждаюсь | |

Вопрос 7 Устраивает ли Вас ваша зар. плата на сегодняшний день?

| | | |
|---|-----|--|
| 1 | Да | |
| 2 | Нет | |

Вопрос 8 Есть ли у вас помимо основной работы дополнительные источники дохода?

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Да, меньше, чем основной. | |
| 2 | Да, дополнительный доход превышает основной | |
| 3 | Нет, хотя он необходим. | |
| 4 | Нет, не нуждаюсь в нем. | |

Вопрос 9 Уровень зар. платы, которая, по Вашему мнению обеспечит Ваше проживание в настоящее время.

..... руб./ в месяц.

Вопрос 10 Что из нижеперечисленного, Вас не устраивает в компании? (Можно дать 2 ответа)

| | | |
|----|---|--|
| 1 | Уровень оплаты | |
| 2 | Коллектив | |
| 3 | Состояние трудовой дисциплины | |
| 4 | Условия труда (шум, освещенность, температура и т.д.) | |
| 5 | Обеспечение рабочего места всем необходимым | |
| 6 | Состояние бытовых помещений (комната отдыха, уборные) | |
| 7 | Качество продукции | |
| 8 | Питание (условия приема пищи) | |
| 9 | Взаимоотношение с руководством | |
| 10 | График работы | |
| 11 | Отдаленность от дома | |
| 12 | Другое (можно высказать свое мнение) | |

Вопрос 11 Располагают ли взаимоотношения в коллективе к плодотворной работе?

| | | |
|---|----------|--|
| 1 | Да | |
| 2 | Нет | |
| 3 | Частично | |

Если частично, напишите, почему?

Вопрос 12 Оцените взаимоотношения между руководством и сотрудниками на АЗС, где Вы работаете.

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Полное взаимопонимание и сотрудничество | |
| 2 | Спокойные, без внутренней напряженности | |
| 3 | Напряженные, но не доходящие до конфликта | |
| 4 | Очень напряженные, конфликтные. | |

Вопрос 13 От чего зависит оплата Вашей работы?

| | | |
|---|--|--|
| 1 | От выполнения заданных объемов | |
| 2 | От качества и точности выполнения работы | |
| 3 | От интенсивности | |
| 4 | От уровня квалификации | |
| 5 | От уровня соблюдения дисциплинарных требований | |
| 6 | От взаимоотношения с руководством | |
| 7 | Другое | |

Вопрос 17 В каком случае Вы решите покинуть компанию. Почему?

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Если предложат более высокую зар. плату | |
| 2 | Если работа будет ближе к дому | |
| 3 | Если возникнет не благоприятная обстановка в коллективе | |
| 4 | Если возникнет конфликт с начальством | |
| 5 | Если в другой компании будет возможность повышения квалификации | |
| 6 | Не уйду из компании в ближайшие 3 года | |

Вопрос 15 К кому из коллег Вы обычно обращаетесь за консультацией, советом, помощью, в случаях затруднений в работе?

(Напишите фамилию или прочерк (если не обращаетесь)

.....

Вопрос 16 Работа приносила бы мне больше удовлетворения, если бы.....

.....

Вопрос 17 Как Вы считаете, какой уровень Вашей зарплаты в сравнении с уровнем з/пл. в других организациях города?

| | | |
|---|-------------------------|--|
| 1 | Значительно выше | |
| 2 | Выше, но не значительно | |
| 3 | Такая же | |
| 4 | Ниже | |

Вопрос 18 Какие формы поощрения Вы считаете лучшими для Вас. (Выберите 2).

| | | |
|---|--|--|
| 1 | Почетная грамота | |
| 2 | Похвала руководства | |
| 3 | Звание «Лучший работник» | |
| 4 | Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку | |
| 5 | Предоставление отгулов, дополнительных дней к отпуску | |
| 6 | Улучшение условий работы (рабочего места, бытовых условий) | |
| 7 | Деньги | |
| 8 | Другое | |

Как Вы оцениваете Ваше состояние здоровья в последние 2-3 года?

| | | |
|---|--------------------|--|
| 1 | Отличное | |
| 2 | Хорошее | |
| 3 | Удовлетворительное | |
| 4 | Плохое | |
| 5 | Очень плохое | |

Ваши данные (отметить галочкой или крестиком)

| | | | |
|--------------------------------|--|---|---|
| Ваш пол: Женский Мужской | Ваш возраст: до 25 25 - 34 35 - 39 40 - 45 45 - 49 от 50 | Образование: Высшее Не оконченное высшее Средне – спец. (техникум) Средне – проф.(училище) Среднее (школа) | Семейное положение: Женат (за мужем) Не женат (не замужем) Разведен (разведена) |
|--------------------------------|--|---|---|

Как Вы оцениваете разные стороны Вашей жизни в настоящее время?

| № | | Хорошо | Удовл. | Плохо |
|---|-------------------------------------|--------|--------|-------|
| 1 | Вы питаетесь | | | |
| 2 | Вы одеваетесь | | | |
| 3 | Ваш заработок | | | |
| 4 | Ваши жилищные условия | | | |
| 5 | Возможность профессионального роста | | | |
| 6 | Семейная ситуация | | | |
| 7 | Материальное положение семьи | | | |
| 8 | Жизнь в целом складывается | | | |

Как долго Вы работаете в компании?

_____ лет / _____ месяцев

СПАСИБО ВАМ!

Благодарим Вас за ответы на вопросы, мы учтем по возможности Ваши пожелания

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта

| Мероприятия | янв | фев | мар | апр | май | июн | июл | авг | сен | окт | ноя | дек | янв |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Анализ экономической ситуации | | | | | | | | | | | | | |
| Анализ внешнего и внутреннего положения компании | | | | | | | | | | | | | |
| Кадровый аудит ООО «Аргаяшская нефтебаза» | | | | | | | | | | | | | |
| Проведение опроса по удовлетворенности операторов АЗС | | | | | | | | | | | | | |
| Тестирование по Ф.Герцбергу на уровень мотивации персонала | | | | | | | | | | | | | |
| Подведение итогов по анкетированию и тестированию | | | | | | | | | | | | | |
| Проведение оценки работы мотивированного и немотивированного сотрудника | | | | | | | | | | | | | |
| Анализ системы мотивации персонала | | | | | | | | | | | | | |
| Формирование результатов и определение проблемных зон | | | | | | | | | | | | | |
| Проведение собрания с руководством компании на тему необходимости совершенствования системы мотивации | | | | | | | | | | | | | |
| Создание Положения о целях и стратегии развития компании | | | | | | | | | | | | | |
| Утверждение Положения о целях и стратегии развития компании | | | | | | | | | | | | | |
| Разработка целей и задач для операторов АЗС | | | | | | | | | | | | | |
| Утверждение документа о целях и задачах для операторов | | | | | | | | | | | | | |
| Разработка и дополнение документа «Этики делового общения» на основе новых ценностей компании | | | | | | | | | | | | | |
| Разработка документа о проведении корпоративных праздников и составление графика посещения АЗС руководством | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Утверждение Положения | | | | | | | | | | | |
| Разработка корпоративных и профессиональных компетенций для операторов | | | | | | | | | | | |
| Утверждение документа о компетенциях | | | | | | | | | | | |
| Составление программы коучинга для руководства компании по модернизации стиля управления | | | | | | | | | | | |
| Разработка тренинга для операторов по формированию корпоративных и профессиональных компетенций | | | | | | | | | | | |
| Разработка календаря с целями компании | | | | | | | | | | | |
| Утверждение нового календаря | | | | | | | | | | | |
| Заключение договора с рекламным агентством на печать нового календаря компании | | | | | | | | | | | |
| Разработка плаката о ценностях компании | | | | | | | | | | | |
| Утверждение плаката о ценностях компании | | | | | | | | | | | |
| Заключение договора с рекламным агентством на печать календаря | | | | | | | | | | | |
| Утверждение нового логотипа | | | | | | | | | | | |
| Заключение договора с рекламным агентством на дизайн нового логотипа | | | | | | | | | | | |
| Разработка МВО и КПИ | | | | | | | | | | | |
| Формирование КПИ для оценки работы операторов на основе Положения о задачах и целях кассиров | | | | | | | | | | | |
| Утверждение показателей работы | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Разработка методик оценки работы операторов | | | | | | | | |
| Корректировка должностной инструкции кассиров | | | | | | | | |
| Создание Положения об оценке кассиров | | | | | | | | |
| Утверждение документов | | | | | | | | |
| Анализ бюджета на существующую оплату труда и разработка сдельно-премиальной системы | | | | | | | | |
| Разработка бонусной системы стимулирования для кассиров | | | | | | | | |
| Оценка затрат по сдельно-премиальной системе оплаты | | | | | | | | |
| Утверждение окончательного варианта системы оплаты | | | | | | | | |
| Разработка положения о социальных гарантиях, разработан бюджет по предоставлению социальных гарантий | | | | | | | | |
| Разработка системы наставничества для операторов | | | | | | | | |
| Разработка положения о ротации и повышении кассиров | | | | | | | | |
| Корректировка положения о награждениях за заслуги перед компанией | | | | | | | | |
| Утверждение Положения о сдельно-премиальной системе оплаты, Положении о бонусах и поощрениях, Положении о социальных гарантиях | | | | | | | | |
| Утверждение руководством зоны отдыха для операторов | | | | | | | | |
| Определение компенсаций операторам за шумные условия труда при строительстве | | | | | | | | |
| Составление сметы затрат для покупки инвентаря на АЗС | | | | | | | | |
| Утверждение новой рабочей формы для операторов | | | | | | | | |
| Поиск ателье для пошива формы и заключение договора на пошив | | | | | | | | |
| Утверждение сметы затрат | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Оценка заинтересованных сторон проекта | | | | | | | | | |
| Оценка рисков | | | | | | | | | |
| Составление сметы затрат на проект | | | | | | | | | |
| Подведение итогов экономической эффективности | | | | | | | | | |
| Утверждение проекта и принятие решения о внедрении | | | | | | | | | |
| Создание копии документа Положении о целях и стратегии развития компании | | | | | | | | | |
| Проведение собрания для операторов АЗС по поводу внедрения новой системы мотивации | | | | | | | | | |
| Проведение собрания кассиров по ознакомлению с новой системой мотивации | | | | | | | | | |
| Проведение коучинга для руководства компании по приобретению навыков коммуникативного общения с сотрудниками | | | | | | | | | |
| Проведение тренинга для операторов «Формирование и развитие корпоративных и профессиональных компетенций у кассиров АЗС» | | | | | | | | | |
| Тренинг для второй 10-ки операторов АЗС | | | | | | | | | |
| Тренинг для третьей 10-ки операторов АЗС | | | | | | | | | |
| Тренинг для четвертой 10-ки операторов АЗС | | | | | | | | | |
| Проведение ремонтных работ по установке новых стендов и логотипов | | | | | | | | | |
| Выдача новой рабочей формы операторам | | | | | | | | | |
| Установка кнопки лояльности на 4 АЗС | | | | | | | | | |
| Проведение обучения операторов по использованию программы Pro-Lan | | | | | | | | | |
| Установка жалюзей | | | | | | | | | |
| Установка звонка для 4 АЗС | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Заключительная подготовка кассиров и проведение аттестации по новым навыкам работы | | | | | | | | | | | | |
| Тестирование МВО | | | | | | | | | | | | |
| Тестирование сдельно-премиальной системы оплаты | | | | | | | | | | | | |
| Тестирование культуры Задачи | | | | | | | | | | | | |
| Проведение анкетирования по удовлетворенности кассиров | | | | | | | | | | | | |
| Оценка степени достижения показателей | | | | | | | | | | | | |
| Проведение собрания с руководством о достоинствах и недостатках системы | | | | | | | | | | | | |
| Корректировка проблемных зон | | | | | | | | | | | | |
| Утверждение окончательного варианта системы мотивации | | | | | | | | | | | | |
| Проведение собрания с кассирами о внедрении окончательного варианта системы мотивации | | | | | | | | | | | | |

