



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Стимулирование трудовой мотивации
персонала предприятия**

**Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

99,35 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«11» 06 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студентка группы ЗФ-409-114-3-1Чл
Башаева Карина Дмитриевна

Научный руководитель:

к.э.н. доцент

Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.	ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1.	Понятие мотивации: содержание и сущность.....	8
1.2.	Теории содержания мотивации и теории процесса мотивации	14
	Выводы по второй главе.....	25
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»	26
2.1.	Анализ действующей системы мотивации трудовой деятельности в курьерской службе EMS Челябинского почтамта	26
2.2.	Совершенствование стимулирования трудовой деятельности в службе курьерской доставки EMS	53
	Выводы по второй главе.....	72
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.	80
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

Введение

Актуальность исследования: путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к совершению определённого действия. Эти силы находятся вне и внутри человека. При этом связь между отдельными силами и действиями опосредована очень сложной системой взаимодействия, в результате разные люди на одинаковые воздействия реагируют по-разному. Только зная то, что движет человеком, что, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Первые попытки научно осмыслить мотивацию предпринимательского поведения относятся к концу XIX века. Уильям Джемс (1842-1910), выдающийся американский философ и психолог, разработал учение об эмоциях. Вместе со своим коллегой Карлом Лангом он разработал теорию эмоций, которая так и называется - теория Джемса-Ланга. Согласно авторам, эмоциональный ответ предшествует эмоциональному переживанию. Иначе говоря, эмоции проистекают из поведения, а не являются его причиной.

В 1892 году У.Джемс приходит к выводу, что учение об эмоциях и учение, о мотивации- вещи совершенно разные. Действительно, эмоции содержат физиологические компоненты, а мотивационные реакции являются результатом взаимодействия с чем-то, что находится вне нашего тела, скажем, с предметом или другим человеком. Точно также различаются, выражаясь словами Джемса, тенденция чувствовать и тенденция действовать. У эмоций нет главного, что составляет суть мотива- направленности к цели. Эмоции - это чувство удовольствия, наступающее в тот момент, когда удовлетворены

наши потребности и побуждения, т.е. мотивы, направленные на достижение какой-то цели.

Следующий шаг в изучении мотивации сделали Аткинсон и Макклелланд. Считается, что благодаря их усилиям разрозненные исследования о мотивации достижения превратились в стройную научную теорию. Дж.Аткинсон в своих экспериментах выявил любопытный факт: испытуемые, отличавшиеся высоким уровнем потребности, как правило, гордились своими успехами. Напротив, люди с низким уровнем этой потребности были очень довольны тем, что им удалось избежать неудачи, «формула успеха» Аткинсона гласила: чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой. А в «формуле страха» основную роль играли мотив или стремление избежать неудачи, расхолаживающая сила возможного успеха.

Теория мотивации даёт предпринимателю широкий диапазон свободы выбора, но это всегда выбор между менее и более рискованными стратегиями поведения. Менеджеры и служащие предпочитают твёрдые гарантии и нормы. Но гарантии, считает деловой человек, это норма поведения для посредственностей. Бизнесмен же постоянно перешагивает её, балансируя между страхом перед неудачей и гордостью за успешно преодоленное препятствие (которое всегда чуточку выше творческих сил). В 1972 году, обобщив массу эмпирических данных, Б.Вайнер заключил, что: 1) неудача способна, вопреки ожиданиям, усиливать мотивацию, но при условии, что речь идёт не о простых людях, а об индивидах с сильно выраженным стремлением к достижению; 2) напротив, неудача подавляет мотивацию у тех, кто обладает слабо выраженным стремлением к достижению; 3) мотивация уменьшается, когда предприимчивые (с сильной мотивацией на достижение) добиваются успеха; 4) напротив, мотивация возрастает у людей со слабой мотивацией на достижение, если с ними происходит то же самое, то есть если они добиваются успеха.

Построенная на такого рода положениях, имеющих солидное эмпирическое подкрепление, модель полезна и в менеджменте, и в бизнесе. На её основе можно разработать конкретные мероприятия.

Мотивация персонала - одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчинённых - большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т.к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

В настоящее время существует противоречие между необходимостью применения мотивации персонала и возможностью методов и средств мотивации в деятельности руководителей организации. Большинство руководителей осознают необходимость использования системы мотивации персонала, однако, как показывает опыт деятельности многих организаций, на практике система мотивационных мероприятий является не в полной мере, разработанной и продуманной, а также применяется недостаточно эффективно.

Указанное говорит о высокой актуальности темы «СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ».

Степень научной разработанности проблемы. Проблема мотивации трудовой деятельности привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени.

Серьезный вклад в понимание сущности и содержания мотивации труда внесли такие известные ученые-экономисты, как Кейнс Дж., Маршалл А., Милль Дж., Рикардо Д., Смит А., Шумпетер Й. Ими были разработаны

фундаментальные понятия: «потребности», «интересы», мотивы», «стимулы» и т.д.

Основу современных теорий мотивации заложили такие зарубежные ученые, как Вебер М., Друкер П., Маслоу А., Мейо Э., Саймон Г., Слоан А., Тейлор Ф., Файоль А., Фоллетт М., Херцберг Ф.

В отечественной и зарубежной экономической науке исследованы отдельные компоненты мотивационного механизма (трудовое поведение, удовлетворенность трудом, сбалансированная система показателей и менеджмент знаний как механизмы мотивации персонала) в научных работах Белкина В.Н., Беляевой И.Ф., Бобкова В.Н., Вельяна А.Г., Волгина Н.А., Гапоненко А.Л., Захарова Н.И., Жукова А.Л., Каплана Р., Кокина Ю.П., Костина Л.А., Нивена П.Р., Нортон Д., Мильмана В.Э., Одегова Ю.Г., Пушкарева Н.Ф., Питерса Т., Уотермена Р., Уткина Э.А., Цветковой Г.А., Чиркова В.И., Яковлева Р.А. и др.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования: система мотивации трудовой деятельности персонала.

Цель исследования: разработать рекомендации по совершенствованию мотивации трудовой деятельности персонала

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические основы содержания и сущности мотивации трудовой деятельности персонала.

2. Провести анализ структуры персонала базы исследования.

3. Изучить существующую систему мотивации персонала исследуемого предприятия.

4. Разработать рекомендации по совершенствованию трудовой мотивации работников организации.

5. Оценить эффективность в результате принятия предлагаемых мер.

Теоретико – методологической основой исследования стали многочисленные труды ряда известных специалистов. Исследованиями

проблемы мотивации занимались следующие зарубежные учёные: С. Адамс, Ф. Герцберг, М. Вудкок, В. Врума, Э.Лока, Э. Лоулера, Д. МакКлелланд, А.Маслоу, М. Мескон, А.Файоль, и др. Проблема мотивации представлена в трудах многих отечественных исследователей: Б.М.Генкина, И.Н.Герчиковой, В.В.Глухова, Н.И.Захаров, С.Д.Резник, Ю.Д.Красовского, А.Я.Кибанова, Э.А.Уткина и др.

Практическая значимость: заключается в выявлении основных направлений и способов мотивации персонала на предприятии, внедрение, которых позволит повысить индивидуальную, коллективную и экономическую эффективность деятельности исследуемого предприятия.

Теоретическая значимость исследования: изучены теоретические основы стимулирования труда персонала организации, раскрыты сущность, виды и формы мотивации персонала, процесс стимулирования труда рассмотрен как фактор эффективного управления персоналом.

Методы исследования: является анализ научной, и научно методической литературы отечественных и зарубежных учёных по проблемам управления персоналом и мотивации, наблюдение, беседа, опрос.

Методология исследования: в основе изучения мотивации в менеджменте организации лежат теоретико-методологические положения о мотивации, разработанные в рамках зарубежного и отечественного менеджмента.

База исследования: исследование проводилось в службе доставки EMS ФГУП «Почта России». Юридический адрес базы исследования: Челябинская область, г. Челябинск, ул. Кирова, дом 165.

Структура исследования: исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие мотивации: содержание и сущность

Прежде чем рассмотреть теории мотивации надо остановиться на ряде понятий, которые будут использоваться в дальнейшем.

Феномен мотивации представляет собой совокупность психических процессов, структур и функций, определяющих направление и интенсивность активности людей. К феномену мотивации относятся мотивы, разнообразные мотивационные факторы, прежде всего потребности, а также, чувства, проявление воли и соответствующие качества личности [10, с.35].

Потребности являются одним из главных источников мотивов человеческой активности, причиной его целенаправленных действий. Отдельно взятая потребность - это более или менее чёткое осознание специфического дефицита в динамике информационного и вещественного обмена между личностью (организмом) и средой. Голод, жажда, незнание, чувство униженности, усталости, одиночество - примеры некоторых потребностей. Уже из приведённого перечня видно, что переживание потребности (неудовлетворённой) является негативной эмоцией. Синонимами “потребности” служат такие слова, как “нужда”, “нехватка”, “недостаток”, “необходимость”. Жизнь в значительной мере представляет собой процесс удовлетворения потребностей. Наличие потребностей такое же фундаментальное условие существования субъекта, как и обмен веществ [23, с.86].

Потребности характеризуются предметностью, они всегда являются потребностями в том или ином предмете (ситуации). Важная характеристика потребностей - их специфическая динамика, т.е. способность актуализироваться и изменять свою напряжённость, угасать и воспроизводиться вновь.

Благодаря своей предметности потребности приобретают сигнальный характер, т.е. могут регулироваться с помощью внешних и внутренних сигналов. Благодаря этому становится возможным упреждение крайних потребностных состояний. Спектр потребностей весьма богат и разнообразен: разные исследователи насчитали их несколько десятков. Количество потребностей человека как личности и организма не является конечным.

Потребности по их происхождению делят на первичные (биологические) и вторичные, приобретённые в процессе роста и развития личности [23, с. 87].

Гомеостатическим потребностям, удовлетворение которых сохраняет постоянство внутренней среды организма, противопоставляют потребности, независимые от состояния организма, актуализируемые внешними воздействиями. Таковы, например, познавательные потребности. Постоянством установок отличаются также негативные потребности, которые лежат в основе отрицательной мотивации, т.е. мотивации избегания. В отличие от позитивных потребностей, обеспечивающих присвоение необходимых благ, негативные потребности обеспечивают защиту организма от вредных воздействий.

Поскольку переживание потребности — это дискомфорт, то с ним связано желание улучшить своё самочувствие. Это значит, что потребность выполняет мотивационную функцию или, говоря проще, становится мотивом соответствующего поведения: потребления, деятельности, общения.

Мотив (от лат. - приводить в движение, толкать) — это внутреннее, т.е. исходящее от субъекта побуждение (стремление, влечение, хотение, желание) к определённым действиям, ориентированным в конечном счёте на удовлетворение потребности или достижение желаемого состояния среды или собственной личности. Мотивы — это побуждение человека к действию, направленные на результат (цель) [9, с. 119].

Мотивы вырастают не только на базе неудовлетворённых потребностей. Многие мотивы формируются и вопреки потребностям.

Поскольку люди взаимосвязаны друг с другом, то мотивы одного человека могут обуславливаться потребностями других людей. В мотивационные процессы включается система социальных ценностей, в том числе убеждения, верования, предрассудки и т.д. Мотивы определённым образом соотносятся с целями. Мотивы “стоят за целями”, побуждают к целеобразованию и к достижению целей. Для человеческой деятельности характерно несовпадение мотивов и целей. Это значит, что достижение определённой цели имеет для человека некоторый смысл, выходящий за пределы того состояния вещей, которое достигается в результате конкретных действий. Человеческая деятельность является полимотивированной [9, с. 120].

В современном менеджменте широко используется понятие мотивации. Оно является производным от мотива и означает совокупность процессов формирования, функционирования, взаимодействия и преобразования мотивов поведения людей. О мотивации говорят, например, имея в виду комплекс разнообразных мотивов, управляющих какой-либо деятельностью на протяжении некоторого времени. В ряде случаев “мотивация” и “мотив” являются синонимами.

Мотивация- 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 определённых целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [23, с. 88].

В структуру мотивации входят мотивирующие факторы. По своим проявлениям и функции в регуляции поведения эти факторы могут делиться на три относительно самостоятельных класса.

Мотивирующие факторы первого класса (потребности и инстинкты) являются источниками активности. Их анализ даёт ответ на вопрос о том, почему организм приходит в состояние активности.

Мотивирующие факторы второго класса определяют направленность активности организма, то ради чего избираются одни, а не другие акты поведения.

Мотивирующие факторы третьего класса - это эмоции, субъективные переживания (стремление, желания) и установки. Они отвечают на вопрос о том, как осуществляется регуляция динамики поведения.

Потребности не все осознаются и поддаются сознательному устранению и удовлетворению.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Поведение человека определяется, как правило, совокупностью мотивов, находящихся в определённом соотношении - имеется определённая мотивационная структура [23, с. 89].

Мотивирование- воздействие на человека с целью побуждения к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов. В зависимости оттого, что преследует мотивирование можно выделить два основных типа мотивирования.

Путём внешних воздействий на человека вызываются к действию определённые мотивы, которые побуждают человека осуществлять определённые действия. Этот тип мотивирования напоминает сделку: “Я даю тебе то, что ты хочешь, а ты даёшь мне, что я хочу”. Если у сторон не оказывается точек взаимодействия, мотивирование не состоится.

Формирование определённой мотивационной структуры человека [26, с. 124].

Здесь основное внимание уделяется тому, чтобы развить или усилить желаемые для субъекта мотивы действий, и наоборот ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип

мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и имеет отношение к формированию организационной культуры.

Этот тип требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления, но и результаты значительно превосходят результаты первого типа. Однако эти типы не следует противопоставлять, а умело сочетать в практике управления. Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, "включаются" под влиянием стимулов (*stimulus* — латинский, заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, представляющиеся возможности, надежды и пр.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей раздражения, вызывающих действие определённых мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, представляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия. На многие стимулы человек реагирует подсознательно, а на отдельные стимулы его реакция может не поддаваться сознательному контролю [10, с. 39].

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Процесс использования стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование имеет много форм - одна из самых распространённых - материальное, и его роль очень велика. Концепция

стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет, порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону. Однако очень важно учитывать ситуацию, т.к. человек имеет сложную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что чем выше уровень отношений в организации, тем в большей мере члены организации сами проявляют заинтересованное участие в её делах.

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности подчинённых: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность [5, с.142].

1.2. Теории содержания мотивации и теории процесса мотивации

В современном менеджменте существует множество теорий мотивации труда. Можно выделить два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда. Рассмотрим подробнее эти теории.

Теория иерархии потребностей Маслоу

Теория Маслоу включает в себя следующие основные идеи:

- Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
- Все потребности можно разделить на отдельные группы, которые расположены в определённой иерархии.
- Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворённые потребности не мотивируют людей.
- Если одна потребность удовлетворяется, то на её место выходит другая неудовлетворённая потребность.
- Обычно человек имеет несколько неудовлетворённых потребностей.
- Потребности, находящиеся ближе к основанию, требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня начинают действовать на человека после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня.
- Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов.

Сторонники данной теории, в том числе и Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- социальные потребности (аффилиации)- необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство “локтя” и поддержка;
- потребность в уважении, в признании окружающих и стремление к личным достижениям;
- потребности самовыражения, т.е потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей [21, с. 114].

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичны (рисунок 1).



Рисунок 1. – Иерархия потребностей по А.Маслоу

Теория Кейтона Альдерфера.

В отличие от Маслоу, он считает, что групп потребностей три:

- потребности существования;

- потребности связи;
- потребности роста.

При этом потребности существования соответствуют первым двум группам по Маслоу, потребности связи соответствуют второй, третьей и четвёртой группе, потребности роста четвёртой и пятой.

Однако между этими теориями есть принципиальное различие. По Маслоу движение от потребности идёт только снизу вверх. Альдерфер считает, что движение идёт в обе стороны. Например, если не удовлетворена потребность высокого уровня, человек может спуститься вниз. Причём процесс движения вверх он называет процессом удовлетворения потребностей, а вниз - процессом фрустрации. Это позволяет использовать в деятельности организации следующим образом- в случае неудовлетворённости потребности более высокого уровня можно мотивировать человека на удовлетворение более низкого. Эта теория относительно молода и пока мало подтверждений её правильности [11, с.232].

Теория приобретённых потребностей МакКлелланда.

При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретённые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения. Он выделяет три основные потребности человека:

- потребности достижения- эти люди предпочитают самостоятельно ставить цели, при этом они, как правило, достижимые, хотя имеют и определённую степень риска. Им нравится принимать решения и отвечать за их выполнение. Однако им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата;

- потребности соучастия- эти люди стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них важно, что они кому-то нужны. Они предпочитают занимать в организации место, связанное с активным взаимодействием с людьми (коллегами или клиентами).

- потребности властвования- эти люди могут быть подразделены на две взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти, ради властвования. Вторая группа стремится получить власть, для того чтобы добиться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность тем, что ставят цели перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом они ищут возможности для мотивирования людей для достижения этих целей [11, с. 233].

Согласно МакКлелланду, для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность во власти второго типа. Кроме этого эти потребности не расположены по отношению друг к другу иерархически и не исключают друг друга.

Теория двухфакторная модель Ф.Герцберга.

Согласно Герцбергу, процесс получения удовлетворённости и процесс нарастания неудовлетворённости зависит от различных групп факторов. Процесс удовлетворённости и её отсутствие находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, их отсутствие не вызывает неудовлетворённости от работы. Эти факторы названы мотивирующими. К ним относятся такие факторы как достижение, признание, ответственность, работа сама по себе, возможность роста.

Процесс неудовлетворённости - отсутствие неудовлетворённости определяется влиянием факторов в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы.

Их отсутствие вызывает у сотрудников состояние неудовлетворённости. Обычно их называют факторами здоровья, как бы подчёркивая, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда.

К ним относятся: зарплата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчинёнными (таблица 1) [11, с. 234].

Таблица 1 – Факторы мотивации

I группа факторов: Гигиенические (фрустраторы)	II группа факторов: Мотиваторы
1. заработная плата	1. достижение
2. условие труда	2. признание
3. распорядок и режим работы	3. ответственность
4. качество контроля со стороны руководства	4. возможность роста
5. отношение с коллегами и подчинёнными	5. работа сама по себе

Теории процесса мотивации.

Менеджеру необходимо знать, как можно влиять на мотивацию поведения человека. Существует ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим четырём этапам:

1. осознание задачи и возможного вознаграждения;
2. соотнесение со своими потребностями и возможностями;
3. выработка определённого отношения к задаче и определение характера своего поведения;
4. осуществление действий и получение результата.

Однако данная схема не раскрывает механизма вознаграждения, сущности и содержания оценки и порядка превращения оценки в решение. Сегодня существуют теории, описывающие эти процессы. Рассмотрим четыре из них [43, с. 62].

Теория ожидания.

Теория ожидания - описывает зависимость мотивированности человека от следующих моментов: как много человек хотел бы получить; насколько для него, возможно, это получить; как много усилий он готов затратить, для того чтобы получить желаемое [43, с. 63].

Мотивация по теории ожидания влияет на три элемента деятельности человека:

- прилагаемые усилия, которые рассматриваются как следствие мотивации;
- уровень исполнения рассматривается как результат взаимодействия усилий, личных возможностей и влияние среды;
- результат, который рассматривается как функция, зависящая от исполнения.

При этом результат рассматривается на двух уровнях:

- результаты выполненной работы выражаются в количестве и качестве продукта, затраченном времени и т.п.
- последствия человека, которые вытекают из результатов первого уровня и связаны с возможным награждением или наказанием, которые последуют со стороны руководства или окружения. (Повышение в оплате или должности, реакция коллектива и окружения).

Для разных людей важность результатов первого и второго уровня различна.

С результатом связаны понятия валентности и ожидания:

Валентность отражает, в какой степени для человека важен каждый конкретный результат, насколько он привлекателен, т.е валентность отражает приоритеты тех или иных результатов.

Валентность может быть:

- положительной, если результат высоко ценится;
- отрицательной, если результат отрицается человеком;
- нулевой, если результат безразличен [43, с.64].

Важно отметить, что для положительной валентности обобщённого результата необязательно иметь положительную валентность каждого конкретного результата.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определённым результатам.

Обычно эти ожидания зависят: от опыта, от степени самоуверенности, от способности оценить обстановку, от уровня подготовки и от ряда других факторов.

Оценка ожидания варьируется от 0 до 1.

Если человек считает, что результаты не зависят от него- то ожидание равно 0. Если наоборот- то ожидание равно 1.

Ожидание оказывает сильное влияние на поведение человека. Именно на основании оценки ожидания, человек определяет для себя, какой смысл ему стараться выполнять ту или иную работу [43,65].

Выделяют 2 группы ожиданий, связанные с двумя уровнями результата:

Ожидания, связывающие усилия и исполнение работы, т.е. как результат зависит от человека.

Ожидания, связывающие исполнение работы и результаты, следующие за ним, т.е. как результат первого уровня влияет на вознаграждение.

- первая группа определяет, насколько усилия определяют результат.

- вторая - насколько вознаграждение зависит от результата.

Итак, ключевыми моментами в теории ожидания являются:

1. ожидания по связке усилие-результат;
2. ожидания по связке усилие или результат-вознаграждение;
3. валентность результатов и вознаграждения [43, с. 66].

В теории ожидания считается, что для того, чтобы смог осуществиться процесс мотивирования должен быть выполнен ряд предварительных условий:

- наличие у работников высокого уровня ожиданий первого и второго уровня;

- и суммарная положительная валентность ожиданий второго уровня.

Теория постановки целей.

Согласно этой теории, вся производительная деятельность человека глубоко сознательна и связана с целеполаганием. Человек не может действовать бесцельно.

Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы зависит от четырёх характеристик устанавливаемых целей и четырёх групп факторов.

Четыре характеристики целей:

1. Сложность целей - отражает степень необходимого профессионализма исполнителя, отражающего уровень сложности и качества исполнения, требуемого для достижения цели. При этом чем сложнее цели, которые ставит перед собой человек - тем больших результатов он добьется.

2. Специфичность цели - отражает ясность цели, её точности и определённости. Исследования показали, что конкретные и определённые цели ведут к лучшим результатам, лучшему исполнению работы.

3. Приемлемость цели - отражает степень, в которой человек может воспринимать данную цель, как свою собственную. Она напрямую зависит от того, воспринимается ли она как достижимая и от того, какие выгоды человек может получить через её достижение. Поэтому при постановке целей надо формулировать цели так чтобы они выглядели достижимыми, выгодными в представлении работника.

4. Приверженность цели - отражает готовность затрачивать усилия определённого уровня для достижения цели. Это очень важная для уровня и качества исполнения характеристика цели, т.к. она может играть решающую роль на стадии исполнения [43, с. 67].

Четыре группы факторов мотивации:

1. Организационные факторы;
2. Способности работника.

Оба этих фактора влияют не только на качество исполнения, но и на сам процесс постановки и принятия работниками целей.

3. Внутренние процессы - это соотнесение полученных результатов с поставленной целью. Если цель не достигнута, человек будет стараться устанавливать или брать менее высокие и сложные цели, и, наоборот, при достижении поставленной цели, будет вызвана внутренняя удовлетворённость

и повышение уверенности в себе, что утвердит в человеке стремление к высоким и сложным целям.

4. Внешние процессы - связаны с реакцией на результаты со стороны окружения. Этот фактор наиболее неоднозначен, т.к. он связан с внешней оценкой деятельности человека, которая может не совпадать с внутренними ощущениями и целями человека и вызывать серьёзные противоречия.

Но именно эти две последние группы факторов закрепляют или разрушают мотивированность человека к той или иной деятельности. Эти факторы завершают процесс деятельности и определяют мотивированность человека к аналогичной работе в том же окружении.

Необходимо помнить, что данная теория при всей её стройности имеет следующий ряд ограничений:

1. Она обладает унифицированностью применения для всех людей.
2. Нет однозначного ответа на то кто и как должен ставить цели.
3. Много неопределённости возникает, когда решается вопрос о том, кто является субъектом постановки целей: индивид или группа, т.е. перед кем необходимо ставить цель.

4. Не существует однозначного ответа, что должно стимулироваться - достижение конечного результата или качество самой работы- процесса [18, с. 76].

Общие рекомендации по процессу постановки целей:

1. Необходимо определить в какой степени организация и люди готовы к реализации процесса постановки целей.

2. Если у организации есть потенциальная готовность, то необходимо провести ряд мероприятий по практической подготовке ведения процесса постановки целей.

3. Необходимо проведение промежуточного анализа целей и их корректировки.

4. Необходимо проводить анализ достижения целей, обобщение предыдущих этапов и выработку рекомендаций по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей [18, с. 77].

Теория равенства. Одним из постоянных стремлений человека является желание получать справедливую оценку своим действиям. Справедливость связывается с равенством, которое проявляется на основе сравнения положения других, и оценки их действий.

Теория равенства говорит, что для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то даже при небольшом вознаграждении он удовлетворён.

Автор теории равенства Стейси Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

1. Человек может принять решение о снижении качества и интенсивности труда.
2. Человек, либо будет требовать повышение оплаты, либо прибегнет к производственному саботажу.
3. Человек может изменить самооценку в худшую сторону
4. Человек попытается повлиять на организацию для снижения оплаты другим, либо через увеличение их расходов.
5. Человек может выбрать себе другой объект сравнения, т.к те, с кем он сравнивал себя, обладают какими-то более высокими качествами или связями.
6. Человек может попытаться перейти в другую организацию.

Применяя теорию равенства, важно помнить, что восприятие носит субъективный характер, и поэтому очень важна открытая, полноценная информация о том, кто и за что получает вознаграждения. При этом желательно, чтобы люди изначально знали какие факторы, определяют характер и величину поощрения. Поскольку оплата играет важную, но не всегда определяющую роль в жизни организации, то управляющие должны стараться создавать атмосферу равенства в коллективе. Если вознаграждения

являются правилом в организации, необходимо постоянно контролировать насколько сотрудники оценивают их справедливыми. [18, с. 79].

В следующем параграфе выпускной квалификационной работы будет рассмотрена система мотивации трудовой деятельности.

Выводы по первой главе

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена современными требованиями, предъявляемыми деловой сферой по ведению эффективного бизнеса и тенденциями, идущими с запада, к реалиям отечественных предприятий, недалеко ушедших от привычек постсоветского менеджмента. И для того, чтобы бизнес приносил желаемый результат, а не просто существовал или выживал, организациям необходимо перестраиваться со старых форм управления на те методы и технологии, которые ориентированы на постановку целей и определение персональной ответственности сотрудников. Подобным инструментом является технология управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, способствующими мотивации персонала на достижение индивидуальных трудовых и общеорганизационных целей. KPI (Key Performance Indicator) — это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов [1].

Если интегрировать материальное стимулирование персонала на базе KPI с мотивационной составляющей работника, то оно, в отличие от постоянной фиксированной заработной платы (оклада), привязывающей работника к месту и не гарантирующей с его стороны полной заинтересованности в результате своего труда (что до сих пор происходит во многих российских компаниях малого и среднего типа, и во всей бюджетной сфере), а также немного более продвинутой системы премирования, где зачастую переменная часть не связана либо слабо связана с результатами работы сотрудника из-за отсутствия четкого понимания критериев премирования и других специфических причин, будет ориентировано на достижение краткосрочных и долгосрочных целей компании и мотивировать на выполнение должностных обязанностей самого работника.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ФГУП «ПОЧТА РОССИИ»

2.1. Анализ действующей системы мотивации трудовой деятельности в курьерской службе EMS Челябинского почтамта

В данной работе рассматривается почтамт города Челябинска и Челябинской области, в частности курьерская служба EMS.

Город Челябинск, как и многие другие города России, является моногородом - административно-территориальным образованием. Его считают первенцем металлургической промышленности, ведь именно здесь создавался металл для народного хозяйства.

Почтамт города Челябинска располагается по адресу: 454967, Челябинская обл., г. Челябинск, ул. Привокзальная 1.

Форма собственности: федеральное государственное унитарное предприятие.

Специализация Челябинского почтамта:

- почтовые услуги
- коллективный доступ в internet
- услуги почтовой связи
- прием и оплата денежных переводов
- прием, выдача, вручение корреспонденции
- прием, выдача писем, бандеролей, посылок
- прием подписки на периодические издания
- оплата пенсий, пособий
- EMS – курьерская служба Почты России
- прием платежей за услуги связи
- прием коммунальных платежей

Рассмотрим более подробно структуру управления предприятием. На предприятии Челябинский почтамт управление осуществляется на основании линейно-функциональной структуры, которая представлена на рисунке 1.



Рис. 1 Организационно-управленческая структура Челябинского почтамта

Механизм управления включает в себя следующие компоненты: принципы и задачи управления; организационная структура органов управления и его персонала; экономические и юридические методы и ограничения, информация и технические средства ее обработки.

Организационная структура управления Челябинского почтамта строится по принципу подчинения нижестоящего органа вышестоящему.

Например, начальники отделений почтовой связи подчиняются непосредственно заместителю начальника почтамта. По признаку функционального разделения труда создаются отделы по управлению имуществом, управления персоналом, планирования, бухгалтерского учета. Функциональное управление состоит в том, что начальник предприятия

передаёт часть своих полномочий функциональным заместителям или руководителям отделов. Например, заместитель начальника почтамта, являясь заместителем начальника по почтовой связи, от своего имени издает приказы, распоряжения по всем вопросам, связанным с поступлением, обработкой, хранением и выдачей почтовых отправлений и т.д., не спрашивая на это разрешения у начальника. Функциональное управление позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить её наиболее квалифицированным кадрам. Недостаток - необходимость сложных согласований между управленческими органами при подготовке почти каждого документа, что снижает оперативность работы, удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений.

Возглавляет почтамт начальник. Начальник действует от имени предприятия, представляет его во всех хозяйственных и государственных учреждениях. В соответствии с законодательством, лицензией, уставом предприятия, он издаёт приказы, осуществляет наем и увольнение работников, накладывает взыскания или определяет меры поощрения за хорошую работу. Распоряжается имуществом предприятия, заключает договора со сторонними организациями, выдает от своего имени доверенности другим лицам, открывает в банках расчётные счета и распоряжается денежными средствами на счетах. Заместитель начальника почтамта занимается организацией работы отделений почтовой связи, порядком перевозки почты, руководит отделами: организации эксплуатации сети почтовой связи; отделом обработки переводов и оприходования денежных средств; отделом учета регистрируемых почтовых отправлений, квитанционного материала; диспетчерской группой, которая осуществляет контроль использования автотранспорта.

Отдел организации эксплуатации сети почтовой связи контролирует и оказывает помощь в работе отделениям почтовой связи по вопросам эксплуатации почтовой связи, оказанию договорных услуг, координирует работу с магистральным сортировочным центром по перевозке принятой и входящей почты, организует обучение кадров отделений почтовой связи и

производственных участков.

Плановый отдел разрабатывает текущие планы предприятия и доводит их до отделений почтовой связи, определяет экономическую эффективность производства по предоставлению тех или иных услуг, реализует анализ хозяйственной деятельности предприятия и отделений почтовой связи. Разрабатывает планы доходов и расходов.

Отдел управления персоналом осуществляет наем и увольнение работников, контролирует соблюдение режима рабочего дня и трудовой дисциплины, контролирует соблюдение трудового законодательства, нормирует и рассчитывает штат предприятия, производит расстановку штата в отделениях почтовой связи, разрабатывает порядок нормирования труда персонала. На Челябинском почтамте ведется работа по внедрению международных стандартов качества ИСО 9000. В соответствии с политикой предприятия в области качества большое значение уделяется непрерывному повышению квалификации персонала.

Бухгалтерия учитывает поступление и расходование материальных и финансовых ресурсов, управляет финансовыми операциями предприятия, контролирует поступление денежных средств на расчётный счет и порядок их расходования, производит начисление и выплату налогов в бюджет.

Рассмотрим структуру управления отделением связи на примере отделения связи. Данная структура организована также по функциональному признаку. Если начальник отделения связи отвечает за качество предоставляемых услуг, их структуризацию и развитие, т.е. за эффективность работы отделения в целом, то заместитель начальника отделения выполняет функции учета кадровой работы, доведение плановых норм до сотрудников, проверку правильности оформления первичных учетных документов (кассовые справки МС № 42, реестра ф10-А, накладные, счета-фактуры, др.).

Первоочередная задача начальника отделения связи – своевременное и качественное предоставление услуг почтовой связи и договорных услуг населению, предприятиям, фирмам и т.д. В то же время начальник отделения

или участка, и подчинённый ему персонал, отвечает за сохранность денежных средств и почтовых отправлений, соблюдение контрольных сроков обработки и отправки принятых почтовых отправлений и других услуг, технику безопасности, соблюдение установленных нормативов расходования материалов, трудовой дисциплины, реализацию договорных услуг.

Проанализируем существующую на предприятии кадровую политику и оценим ее эффективность. В обязанности кадровой службы Челябинского почтамта входит решение следующих задач:

- организация работы по обеспечению набора, отбора, ротации, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним;

- разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения внешней и внутренней среды предприятия;

- анализ состава, деловых и других качеств специалистов предприятия с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуры руководителя предприятия,

- представление руководству предприятия предложения по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров;

- подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализации совместно с соответствующими подразделениями предприятия решений аттестационной комиссии;

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с Трудовым Кодексом РФ;

- анализ причин текучести кадров;

- принятие мер по трудоустройству высвобождающихся специалистов;

- осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

Реализация всех задач отдела кадров Челябинского почтамта

происходит посредством следующих механизмов:

1. Коллективный договор УФПС Челябинской области → филиал ФГУП «Почта России»;
2. Положения о подразделениях;
3. Должностные инструкции работников;
4. Положение об оплате труда работников;
5. Положение об установлении персональных надбавок работникам;
6. Штатное расписание;
7. Нормы труда, обслуживания, управляемости;
8. Договора о сотрудничестве с учебными заведениями;
9. Программы подготовки рабочих и специалистов;
10. Положение о формировании и развитии кадрового резерва;
11. Система показателей оценки результатов труда;
12. Социальный пакет.

Рабочее время и время отдыха работников регулируется в строгом соответствии с требованиями трудового законодательства, статьями Коллективного договора и Правилами внутреннего трудового распорядка.

Режимы рабочего времени для работников обособленных структурных подразделений (почтамтов) устанавливаются по согласованию с профсоюзным органом приказом по почтамту. Приказ о режиме является обязательным дополнением к Правилам внутреннего трудового распорядка.

Нормальная продолжительность рабочего времени работников не может превышать 40 часов в неделю. Если нормальное рабочее время работника не заполнено выполнением обязанностей по занимаемой должности (работе), то работодатель возлагает на этого работника другую дополнительную работу, соответствующую его квалификации, исполнение которой оговаривается в должностной инструкции. Выполнение дополнительной работы не удлиняет рабочий день данного работника. В этом случае доплата за выполнение дополнительной работы не устанавливается. При невозможности возложить на работника дополнительную работу, ему устанавливается режим работы с

неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей с оплатой труда, пропорционально отработанному времени или в зависимости от выполненного им объема работ.

В отделениях курьерской службы EMS Челябинского почтамта где по условиям работы не может быть организован режим рабочего времени по графикам пяти - или шестидневной рабочей недели, применяются графики сменности, обеспечивающие непрерывную работу персонала, сменами равной продолжительности. Графики утверждаются руководителем и профсоюзной организацией. В выходные и праздничные дни на Челябинском почтамте может вводиться дежурство для решения возникающих текущих неотложных вопросов. Привлечение к дежурству допускается с письменного согласия работника с учетом мнения выборного профсоюзного органа. Компенсация за дежурство производится в соответствии с законодательством.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех категорий работников 28 календарных дней. Руководители Челябинского почтамта по согласованию с профсоюзной организацией утверждают и доводят до сведения всех работников график ежегодных отпусков. Лицам, получающим путевки на санаторно-курортное лечение, предоставляются отпуска вне графика. Работник Челябинского почтамта имеет право на беспрепятственное получение краткосрочного отпуска с сохранением заработной платы помимо случаев, предусмотренных законодательством, также в связи со смертью близких родственников - 3 дня.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику Челябинского почтамта по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Источником оплаты труда и гарантией социальной защищенности работников Челябинского почтамта являются заработанные коллективом средства. Конкретный уровень минимальной месячной тарифной ставки работников по оплате труда устанавливается с учетом достигнутого уровня и

результатов финансовой деятельности Филиала и в соответствии с приказом ФГУП «Почта России».

Для оплаты труда работников УФПС применяются:

- тарифная система оплаты труда для работников почтовой связи;
- сдельная система оплаты труда для киоскеров, продавцов и т.д.,
- сдельные расценки на оказание дополнительных услуг работниками почтовой связи;
- сдельная оплата труда по расценкам, разработанным УФПС, в соответствии с заключенными договорами на новые виды услуг и указаниями ФГУП «Почта России».

Должностные оклады и тарифные ставки работникам устанавливаются штатным расписанием в соответствии с тарифными коэффициентами по оплате труда работников почтовой связи Челябинской области, в зависимости от квалификационных разрядов и категорий. Применение тарифных коэффициентов по оплате труда является обязательным для всех обособленных структурных подразделений.

Присвоение (пересмотр) квалификационных разрядов рабочим и тарификация работ проводится в соответствии с общими положениями ЕТКС. Присвоение (пересмотр) категорий специалистам и служащим производится в соответствии с квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих.

По результатам работы Челябинского почтамта ежеквартально производится премирование за результаты основной деятельности (условие - выполнение плановых показателей) и за оказание дополнительных услуг ежеквартально. Ежемесячно производится премирование за работы по привлечению клиентов и продвижению товаров посредством заказов через каталог «Почтового Торгового Дома». Выплачивается единовременная премия за счет средств ОСП в размере:

- трех МРОТ РФ работнику, награжденному Благодарностью;
- пяти МРОТ РФ работнику, награжденному Грамотой;

- пятнадцати МРОТ РФ работнику, которому присвоено звание «Мастер связи».

При совмещении профессий (должностей), выполнении работ по вакантным должностям, выполнении обязанностей временно отсутствующих работников производить доплаты к тарифным ставкам (должностным окладам). Конкретный размер доплаты каждому работнику определяется соглашением сторон в зависимости от дополнительного объема работ, но не более 100% экономии фонда оплаты труда. Работникам Челябинского почтамта, работающим в многосменном режиме работы (сортировщики, операторы почтовой связи), производится доплата за работу в ночную смену в размере 40% часовой тарифной ставки (должностного оклада) за каждый час работы в ночной смене. Ночной считается смена, в которой не менее 50% рабочего времени приходится на ночное время (с 22 часов до 6 часов). Водителям и почтальонам, занятым на почтовых маршрутах более 12 часов, производится доплата за разъездной характер работы в размере: 100 рублей за каждую поездку за пределы РФ; 1,5% тарифной ставки в пределах РФ.

Замена и пересмотр норм труда (норм выработки, времени, обслуживания) и нормативов численности работников производится с учетом мнения профсоюза. О введении новых норм труда работники извещаются за два месяца. Привлечение работников к работе за пределами нормальной продолжительности рабочего времени и оплату за сверхурочную работу производится в соответствии с законодательством. Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни и оплату за эту работу производится в соответствии с трудовым законодательством. При направлении работников Челябинского почтамта в служебные командировки работодатель возмещает работнику расходы в соответствии с нормами, утверждаемыми Правительством Российской Федерации.

Заработная плата работникам Челябинского почтамта выплачивается в установленные сроки в кассах филиалов. Дата выплаты заработной платы в каждом филиале устанавливается правилами внутреннего трудового

распорядка. В отделении дата выплаты заработной платы - 10-е число месяца, следующего за отчетным, авансовые выплаты - 25-е число отчетного месяца.

Работники в отделении почты принимаются по заключении трудового договора с Челябинским почтамтом и договора о полной индивидуальной материальной ответственности. При изменении условий труда, оплаты и др. к трудовому договору на основании уведомления о предстоящем существенном изменении условий договора заключается дополнительное трудовое соглашение. На принятого работника в отделе кадров Челябинского почтамта заводится личная карточка.

Начисление заработной платы работникам отделения производится следующим образом: к окладу работника (с учетом отработанных дней в месяце) добавляются компенсация оплаты за проезд, добавка за выплату ЕДВ, надбавка за выполнение дополнительного объема работ за отсутствующих работников, ежемесячная или ежеквартальная премия (по результатам работы предприятия), доплаты за организацию подписки, прием коммунальных платежей, реализацию лотерейных билетов, знаков почтовой оплаты конвертов и пр. Из начисленной заработной платы сотрудников удерживаются НДФЛ, профсоюзные взносы.

Для того чтобы оценить эффективность существующей кадровой политики, необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия персоналом для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и отдела по управлению персоналом по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Таблица 1

Обеспеченность курьерской службы EMS Челябинского почтамта трудовыми ресурсами в 2018-2020 гг.

Категория персонала	Численность 2018 г. (чел.)	Численность 2019 г. (чел.)	Численность 2020 г. (чел.)	Изменение в 2020 г., %	
				К 2018 г.	К 2019 г.
Всего	108	109	109	102,53	101,39
Рабочие	99	100	102	102,73	101,4
Руководители	5	5	5	100	100
Специалисты	2	2	2	100	104,77
Служащие	2	2	2	100	100

Согласно данным отдела кадров Челябинский почтамт укомплектован полностью согласно штатному расписанию. За рассматриваемые в работе три года состав персонала не изменился. Для наглядности представим данные таблицы 2 в диаграмме (рис. 2).

В диаграмме наглядно отражено соотношение производственного персонала и руководящего состава – рабочие существенно преобладают над административным корпусом. Заслуживает внимания следующий положительный факт - достаточно низкая доля от численности персонала руководящих должностей.

Таблица 2

Возрастной состав кадров курьерской службы EMS Челябинского почтамта в разрезе категорий работников в 2018-2020 гг.

Категория	до 25 лет	от 25 до 30 лет	от 30 до 45 лет	от 45 до 60 лет	от 60 до 65 лет	Старше 65 лет	Итого чел
Кол-во человек 2018 г.	18	30	44	11	4	1	108
Удельный вес, %	17,1	28,7	41,6	11,1	1,3	0,2	100
Кол-во человек 2019 г.	19	32	44	11	2	1	109
Удельный вес, %	17,52	29,2	40,88	10,85	1,39	0,16	100
Кол-во человек 2020 г.	19	32	44	11	2	1	109
Удельный вес, %	17,52	29,2	40,88	10,85	1,39	0,16	100

Исходя из данных таблицы 3 в 2019 году наибольший удельный вес представляла группа работников в возрасте от 30 до 45 лет - 41,6%. Меньше всего на Челябинском почтамте насчитывала возрастная группа «старше 65» лет - 0,2% и группа от 60 до 65 лет - 1,3%. В 2018 г. значительных изменений в возрастной структуре работников Челябинского почтамта не произошло. Следует отметить увеличение на 1% доли молодых сотрудников (до 25 лет).

Рассмотрим состав персонала по уровню образования (таб. 3).

Таблица 3

Распределение кадров курьерской службы EMS Челябинского почтамта в разрезе уровня образования работников

Категория	Среднее образование	Среднее специальное	Высшее	Итого
Кол-во человек 2018 г.	32	66	10	108
Кол-во человек 2019 г.	30	67	12	109
Кол-во человек 2020 г.	26	70	13	109

По данным таблицы 4 соотношение между тремя группами работников Челябинского почтамта по уровню образования в 2020 г. в сравнении с 2019 г. не изменилось.

Стоит отметить тот факт, что работники Челябинского почтамта, имеющие высшее образование работают не только в должностях руководителей и специалистов, а также и по другим рабочим специальностям.

Как отрицательный можно отметить тот факт, что профильное (услуги связи) образование имеет только одна треть работников Челябинского почтамта (как высшее, так и среднее специальное).

При анализе приведенных коэффициентов используем исходные данные, представленные в таблице 4.

Исходные данные по движению персонала курьерской службы EMS Челябинского почтамта в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Количество работников на начало года	108	109	109
Количество принятых на работу за год	3	4	4
Количество уволившихся работников за год, в т.ч.:	4	3	2
- по собственному желанию	4	3	2
- за нарушения трудовой дисциплины	-	-	-
Количество работников, проработавших весь год	103	105	106
Количество работников на конец года	101	102	103
Среднесписочная численность работников за год	107	110	111

На основании данных таблицы 4 рассчитаем динамику следующих показателей и сведем их в таблицу 5.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей: коэффициент оборота по приему персонала (КПР); коэффициент оборота по выбытию (КВ); коэффициент текучести кадров (КТК); коэффициент постоянства состава персонала предприятия (КПС). Рассчитываем по следующим формулам:

1. коэффициент оборота по приему персонала (КПР):

$$КПР = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

2. коэффициент оборота по выбытию (КВ):

$$КВ = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

3. коэффициент текучести кадров (КТК):

$$КТК = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному желанию}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

4. коэффициент постоянства состава персонала предприятия (КПС):

$$КПС = \frac{\text{количество работников проработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

Коэффициентный анализ движения персонала курьерской службы EMS

Челябинского почтамта в 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Динамика
Коэффициент оборота по приему (КПР)	2,7	3,93	3,13	0,43
Коэффициент оборота по выбытию (КВ)	3,5	2,43	1,75	-1,75
Коэффициент текучести кадров (КТК)	3,4	2,43	1,75	-1,65
Коэффициент постоянства состава (КПС)	97,9	98,14	97,43	-0,47

На основании расчетов можно сделать следующие выводы:

- все изменения показателей движения рабочей силы в 2020 г. по сравнению с 2019 г. изменились незначительно, что говорит о стабильности кадровой политики предприятия Челябинский почтамт;

- следует отметить уменьшение коэффициентов текучести кадров и оборота по выбытию.

Для наглядности представим динамику в виде диаграммы (рис.4)

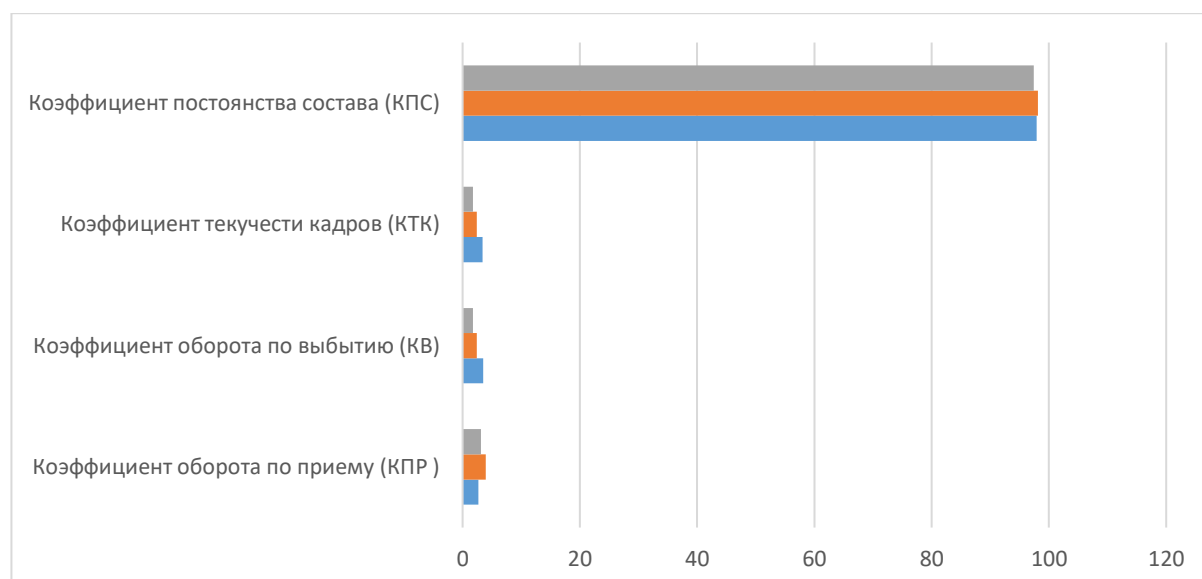


Рис. 4. Динамика движения персонала курьерской службы EMS Челябинского почтамта в 2018-2020 гг.

Проведенный анализ показал, что на Челябинском почтамте не наблюдается высоких показателей текучести кадров – в пределах отраслевой нормы (3-5%).

Социальная защита работников:

- Осуществляется медицинское страхование работников Челябинского почтамта.

- Ежегодно все работники предприятия проходят полный медосмотр, оплачиваемый Челябинским почтамтом как головной организацией.

- При предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска, работники Челябинского почтамта получают дополнительную выплату в размере оклада.

- Работники почтамта, деятельность которых связана с риском (выплата денежных сумм и т.п.), застрахованы отдельными договорами.

- Работники обеспечиваются униформой, спецодеждой и обувью (посезонно на 2 года), средствами защиты (газовые баллончики, сигнальные устройства, фонарики), рабочими сумками и т.д.

На предприятии с момента его создания действует профсоюзный комитет, выступающий представителем работников в случаях трудовых споров с работодателем, кроме того, за счет профсоюза приобретаются путевки для работников и их детей на санитарно-курортное лечение, заказываются экскурсионные поездки; оказывается материальная помощь работникам. Практически 70% работников почтамта являются членами профсоюза.

Подготовка и обучение кадров осуществляется следующим образом:

Направление на курсы повышения квалификации, организованные при Московском университете связи и информатики;

Обучение в высших и средних специальных учебных заведениях;

В случае внедрения новой техники или технологий составляют классы обучения персонала в каждом подразделении и организуется прием экзаменов.

На уровень текучести рабочей силы воздействуют множество факторов, но в основном род деятельности предприятия. По известным причинам

текучесть женской рабочей силы значительно превышает мужскую. Высокий уровень оборота рабочей силы может объясниться либо особенностями работы, либо неудачей кадровой политики.

Существует ряд мер для исправления такого положения. Среди них следует выделить: использование необходимых процедур отбора работников; обеспечение выполнения менеджерами задач, связанных с кадрами; максимально широкое использование способностей работников; анализ качества работы сотрудников; анализ кадровой политики и затраты; совершенствование обучения; совершенствование коммуникаций; максимально возможное улучшение условий труда. Проведем анализ эффективности использования персонала почтового отделения Челябинского почтамта в таблице 6.

Таблица 6

Использование персонала курьерской службы EMS Челябинского почтамта в 2019-2020 гг.

Показатель	2019 г.	2020 год		Отклонение	
		план	факт	От 2019 года	от плана
Среднегодовая численность рабочих (ЧР)	108	109	109	+27	+15
Отработано за год одним рабочим дней (Д)	220	220	215	-5	-5
Часов (Ч)	1727	1749	1698	-29	-51
Средняя продолжительность раб. дня (П), ч	7,85	7,95	7,89	+0,04	-0,06
Фонд рабочего времени (Т), ч	184270	188717	185761	+14903	-29559
В т.ч. сверхурочно отработанное время, ч	163	-	148	-14	+148

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Согласно данным таблицы, рабочее время персонала используется в полной мере.

Таблица 7

Анализ состава персонала и эффективности его использования в курьерской службе EMS Челябинского почтамта за 2018-2020 гг.

Показатели	Значение/год			Показатели за 2020 г. в % к	
	2018	2019	2020	2018	2019 г.
Численность работников всего, чел., в т.ч.	108	109	109	105,84	102,52
- руководители	5	5	5	100,00	80,00
- служащие и специалисты (умственный труд)	4	4	4	100,00	94,44
- операторы, сортировщики	99	100	102	106,87	104,48
Фонд заработной платы всего, тыс. руб.	975,4	1174,8	1365,8	139,96	116,31
Среднемесячная заработная плата, руб.	31560	32587	33210	132,23	113,45
Затраты труда за год, чел./час.	64064	66144	67808	105,84	102,52
Годовая производительность труда, тыс. руб.	164,03	317,75	495,51	302,08	155,94
Часовая производительность труда, руб.	78,86	152,76	238,23	302,08	155,94

Согласно данным таблицы 7 наблюдается рост фонда заработной платы из-за роста среднемесячной заработной платы. Также показатели производительности труда в 2020 г. выросли по сравнению с 2018-2019 гг. Стоит отметить, что самые высокие показатели эффективности использования персонала были достигнуты в 2020 г.

Влияние инфляции на доходы работников отделения связи проявляется многообразно, но общим знаменателем является изменение относительных пропорций цен и уровня доходов.

Рассчитаем реальную и номинальную заработную плату в таблице 8.

По данным таблицы реальная заработная плата в среднем ниже номинальной в течение всего исследуемого периода на 10%.

Соотношение реальной и номинальной заработной платы работников отделения связи курьерской службы EMS Челябинского почтамта 2018-2020 гг.

Показатели	Годы		
	2018	2019	2020
Среднемесячная номинальная зарплата 1 работника, руб.	31560	32587	33210
Индекс потребительских цен	111,9	110,9	112,2
Среднемесячная реальная заработная плата 1 работника, руб.	28204	29384	29599

Низкий уровень заработной платы уменьшает покупательную способность работников - основная часть заработка расходуется на продукты питания и покупку товаров первой необходимости. Все это вызывает на производстве конфликтные ситуации, усиливает социальную напряженность в коллективе.

Диаграмма более наглядно показывает, как под влиянием потребительских цен падает покупательная способность работника почтамта. Из года в год это соотношение подвергается незначительным изменениям, но в целом показывает, насколько малую зарплату получают сотрудники – ее едва хватает на удовлетворение необходимых потребностей.

Месячная оплата труда работника, полностью отработавшего определенную на этот период норму рабочего времени и выполнившего свои трудовые обязанности, не может быть ниже минимального месячного размера оплаты труда (МРОТ).

В настоящее время минимальный размер оплаты, труда выполняет три основные функции:

- является государственной гарантией минимального размера оплаты труда;
- выполняет роль норматива при исчислении административных штрафов, налогов, сборов и иных платежей, осуществляемых в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- служит критерием для определения размера пособий, и компенсаций, выплачиваемых в соответствии с законодательством по социальной защите населения.

В настоящее время к числу важнейших проблем в организации мотивации труда следует отнести возросшую дифференциацию среднемесячной заработной платы между руководством предприятия и рядовыми работниками. Положение осложняется тем, что такая дифференциация не имеет прямого отношения к различиям в эффективности труда. То есть, сложившийся за последние годы уровень заработной платы в организации не служит мотивом к росту производственных показателей.

В управлении персоналом Челябинского почтамта применяются следующие методы:

1. Административно- организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властной мотивации (приказы, распоряжения, указания) при управлении текущей деятельностью предприятия;
- стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации праздников для сотрудников и их детей.

2. Экономические методы стимулирования труда работников: заработная плата; надбавки; единовременные выплаты; премиальные по результатам труда; комиссионные по отдельным видам услуг; использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

3. Социально-психологические методы управления:

- развитие чувства принадлежности к предприятию: формирование стандартов обслуживания, обеспечение фирменной рабочей одеждой и т.п.;
- стимулирование на основе выражения общественного признания (доски почета, награды, вымпелы, публичные поощрения);
- оптимизация рабочих мест, создание комнат отдыха.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на экономические методы стимулирования. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников.

Анализ деятельности предприятия показывает, что в отделении связи Челябинского почтамта в целом недостаточно внимание уделяется изысканию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности работников. Проблемы стимулирования производительного труда касаются:

- во-первых, слабой роли первичных трудовых коллективов в повышении эффективности труда: инициатива и предприимчивость на местах не поощряются, часто пресекаются; фонд экономического стимулирования в отделениях не образуется, а выделяется им из централизованных источников; отделения и отделы не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, материальных ресурсов;

- во-вторых, оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для данного вида деятельности. Применительно к условиям Курьерской службы EMS Челябинского почтамта, отмеченные выше проблемы необходимо решать путем совершенствования способов мотивации и стимулирования труда персонала предприятия.

Челябинский филиал заключил соглашение по организации целевой подготовки специалистов для предприятий почтовой связи с Южно-Уральским государственным университетом: за 9 месяцев 2018 года в филиале прошли производственную и преддипломную практику 7 студентов. В Челябинском государственном университете с 2006 года открыта новая специальность «Экономика и управление на предприятии (связь)». Кроме того, подготовкой кадров для филиала занимается Челябинский

радиотехнический техникум, Челябинский технологический колледж. Любой из сотрудников Челябинского почтамта может получить профильное образование, для этого созданы условия головной организацией.

В соответствии с целями и задачами филиала организовано обучение персонала на базе ФГУП «Почта России» в УрФО.

Сотрудники периодически повышают квалификацию на краткосрочных курсах в рамках программы «Профессиональное обучение операторов почтовой связи».

В рамках реализации программы мероприятий по повышению уровня клиентского сервиса ФГУП «Почта России» в РУВЦ проведены семинары-тренинги «Сервис, ориентированный на клиента» и «Отработка стандартов качества клиентского сервиса», обучение было пройдено начальником Челябинского почтамта, который будет передавать полученные знания персоналу отделения связи, работающему с клиентами.

Большое внимание на предприятии уделяется поддержке талантливой молодежи – учащихся высших и средних специальных учебных заведений, потенциальных сотрудников предприятий. Развивая работу по привлечению перспективных студентов, их адаптации на производстве и совершенствованию профессиональных навыков молодежи, с 2006 года руководством реализуется проект «Стажеры. Обучение действием». Его участники (студенты-старшекурсники) работают в группах под началом кураторов из числа руководителей ФГУП «Почта России». Перед каждой из групп ставятся конкретные, актуальные производственные задачи. Таким образом, обеспечивается не только практическая ценность программы для самих стажеров, но и максимальная результативность для предприятия.

За добросовестное исполнение трудовых обязанностей, за высокие достижения в работе предусмотрено поощрение работников:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;

- награждение Почетной грамотой;
- представление к званию «Лучший по профессии».

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

Важнейшей задачей отдела управления персоналом на сегодня является рациональное определение приоритетов в реализации кадровой работы на основе оценки результатов деятельности, выявления проблем и оценки кадрового потенциала предприятия в соответствии со стратегией развития.

Как уже отмечалось в п. 2.1., структура Челябинского почтамта линейно-функциональная, централизованная. Структуру можно охарактеризовать разделением зон ответственности и единоначалием. Такая структура позволяет быстро реагировать в ответ на прямые приказания, согласовывать действия исполнителей, оперативно принимать решения, что максимально подходит предприятию данного профиля. При такой структуре выполнение сотрудниками своих задач строго регламентируется правилами, процедурами, нормами и инструкциями, что вполне приемлемо и отчасти необходимо при ориентации на постоянное повышение качества услуг связи.

Однако такая регламентированная структура не позволяет быстро реагировать на непредвиденные изменения во внешней среде, что ведет к отсутствию гибкости и препятствует введению новых элементов в деятельности предприятия. На предприятии преобладают авторитарные управленческие формы. Схемы передачи информации и схемы обратной связи носят трансляционный характер. Нормы в области внутрифирменной коммуникации формализованы. В результате работники Челябинского почтамта не могут оказывать существенного влияния на решения, принимаемые руководством.

Следует отметить, что на Челябинском почтамте создаются нормальные условия эффективной работы персонала. Сотрудники обеспечиваются

средствами защиты, предусмотрена комната отдыха, раздевалка, санитарная комната и другое. Периодически производятся медицинские осмотры, предусматривается всё необходимое для обеспечения комфортных условий деятельности практически всех сотрудников, в том числе управленцев.

Зарплата. Базовая ставка, устанавливаемая работнику в соответствии с занимаемой должностью, зависит от ряда факторов:

1. Опыта работы: сотрудник, не имеющий опыта работы в данной области, получает минимальный оклад, определённый сеткой базовых показателей.

2. Квалификации: сотрудник, выполняющий работу, требующую большей квалификации, получает больше.

3. Образования: сотрудник, имеющему высшее образование устанавливается больший заработок, чем сотруднику без высшего образования.

4. Отношение к выполняемой работе: субъективный фактор, оклад устанавливает непосредственный руководитель. Определяется отношением работника к выполнению порученного задания.

Премии выплачиваются работникам за выполнение экономических показателей (плана прибыли и тарифных доходов).

При невыполнении экономических показателей, учитываемых при премировании, размер премии всему коллективу снижается в установленных размерах.

Премииальные выплаты производятся согласно «Положению о заработной плате». Определение размера премии каждому структурному подразделению производится руководителем организации за общие результаты деятельности, а руководители подразделений определяют размер премии каждому сотруднику с учетом личного вклада по результатам работы.

Работникам, уволенным по инициативе администрации, а также уволенным по собственному желанию, премия не выплачивается.

Кроме финансовых методов мотивации в также используются

нефинансовые методы:

1. Корпоративные праздники: празднование Нового Года, день основания Почты России.

2. Подарки лучшим сотрудникам.

3. Обеспечение условий для работы.

Особая роль на предприятии отводится созданию соответствующих условий труда и ликвидации тяжелого физического труда путем механизации ручных работ.

Выбор мотиваторов труда является основой управления персоналом.

Необходимым условием совершенствования системы мотивации является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

С целью исследования мотивационной среды в организации и выявления возможностей ее совершенствования было проведено анкетирование, позволяющее определить факторы, которыми работники не довольны и определить их потребность в совершенствовании кадровой политики. На вопросы анкеты отвечал весь состав 20 человек (в основном, проработавшие в Челябинском почтамте более 3-х лет). Анкета дала возможность получить следующие результаты (форма анкеты для выявления неудовлетворенности работой в организации представлена в приложении 1).

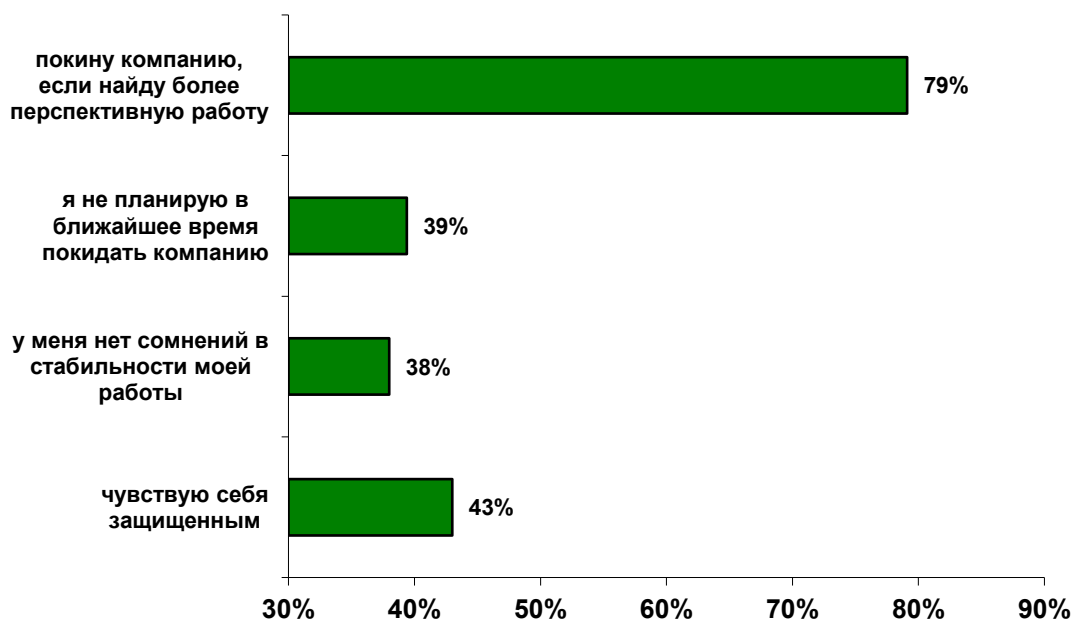


Рисунок 10. Структура ответов сотрудников о стабильности работы

Из ответов сотрудников относительно чувства стабильности следует, что большая часть сотрудников (79%), принявших участие в опросе покинут компанию в ближайшее время, если будет предложена перспективная работа в другом месте. Всего 39% работников не планируют покидать компанию, неудовлетворенность в основном высказывали молодые сотрудники с высшим образованием, и это закономерно, ведь на предприятии не ведется планирование карьеры.

Только 43% чувствуют себя защищёнными, и только 38% не сомневаются в стабильности своей работы на ближайшее время.

Отвечая на вопрос об условиях труда на рабочем месте, большинство участников согласилось, что условия могли бы быть лучше, таких ответов было 86%.

Таким образом, действующая система материальной мотивации сотрудников службы доставки EMS обладает следующими ключевыми недостатками:

1. Размер заработной платы не превышает объем денежных средств, необходимых на удовлетворение индивидуальных потребностей.
2. Отсутствует система оценки личного вклада работника. Премияльная

часть зависит от выполнения плана по прибыли, при этом не учитывается личный вклад каждого сотрудника (сотрудники, не вырабатывающие норму смен по болезни и др., с низкой трудовой активностью получают такой же объем премиальной части, как и эффективные сотрудники). Эффективный сотрудник – это сотрудник, который в рамках полной выработки рабочего времени демонстрировал высокий уровень выполнения своих непосредственных функциональных обязанностей.

3. Работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо.

4. Сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.

5. В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Для того чтобы определить наиболее устойчивые, часто встречающиеся мотивы трудовой деятельности, опытным путем выявляют «мотивационное ядро». Это ядро имеет иерархическую структуру, которая различается в зависимости от конкретных трудовых ситуаций.

В нашем случае, повседневное трудовое поведение характеризуется следующими элементами мотивационного ядра:

- мотивы обеспеченности,
- мотивы признания.

Мотивы обеспеченности связаны с оценкой совокупности материальных средств для обеспечения благополучия работника и его семьи. Эти мотивы заключаются в материальной заинтересованности работника, в его ориентации на заработок. Мотивы призвания работников состоят в стремлении реализовывать в труде возможности профессионального роста и творчества.

В современных условиях индивидуальное сознание работников характеризуется четкой ориентацией на оплату труда, поскольку заработная

плата для большинства работников не обеспечивает ни воспроизводственную, ни стимулирующую, ни статусную функции, гарантируя лишь уровень физического выживания. Это приводит как к трудовой, так и потребительской пассивности. Вместе с тем в числе значимых отсутствуют ценности, связанные с общественной полезностью трудовой деятельности. Несмотря на то, что среди ценностных ориентаций достаточно значимое место занимает работа, доставляющее удовольствие, интерес к ней, как правило, связывается в большей степени с высоким заработком, нежели с общественными и производственными результатами. Кроме того, выявлена внутренняя установка на высокий заработок при низкой интенсивности труда.

Еще один аспект, который необходимо учитывать при формировании кадровой политики службы EMS в связи с качеством человеческого ресурса, это фактор образования работника.

По этому фактору показали минимальную удовлетворенность - «совершенно не удовлетворен» - большинство сотрудников. Есть основания полагать, что повышение уровня образования может стать весомым мотивирующим фактором для лиц со средним и средним специальным образованием. Они смогут удовлетворить свои потребности в самореализации, самоуважении и саморазвитии. В то же время повышение уровня образования будет способствовать продвижению по карьерной лестнице, что позволит получить более сложную и интересную работу, а значит, реализовать потребность в творчестве.

Таким образом, повысится удовлетворенность работой данной категории персонала. Для претворения в жизнь подобного проекта отделу управления персоналом необходимо учитывать потребности предприятия в кадрах в перспективе и учитывать появление новых типов работ.

Целесообразно оценить результаты труда претендентов при разработке программ повышения квалификации и привлечь к обучению наиболее эффективных сотрудников. Данное направление деятельности актуально для предприятия, так как оно ведет закрытую кадровую политику.

2.2. Совершенствование стимулирования трудовой деятельности в службе курьерской доставки EMS

В службе доставки EMS Челябинского почтамта выявлены следующие проблемы в системы стимулирования трудовой деятельности:

- Отсутствие качественного выполнения услуг в связи с отсутствием мотивации персонала;
- Несовершенная система управления персоналом, в виду отсутствия непосредственного и должного контроля за персоналом.

Указанные недостатки являются минусом организации системы управления персоналом. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем.

Составим матрицу задач и ответственности таблица 9.

Руководству необходимо обращать внимание на приведенные выше недостатки, т.к. в итоге они сказываются на конечном результате деятельности Челябинского почтамта.

Таблица 9 – Постановка задач и ответственность

Кто исполняет	Поставленные задачи
Начальник отдела кадров	Подбор, расстановка, адаптация и обучения кадров. Создание необходимого кадрового резерва персонала удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик. Планирование деловой карьеры сотрудника
Менеджер по персоналу	Подбор, отбор и найм персонала Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке
Менеджер по персоналу	Разработка программы развития работника Установление функциональной роли оцениваемого работника Определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины
Менеджер по персоналу	Определение способов мотивации установление обратной связи с работником по профессиональным и организационным вопросам
Руководитель Челябинского почтамта ФГУП «Почта России»	Отвечает за полноту и объективность информационной базы, необходимой для текущей деятельности филиала в целом.

- Отсутствие долгосрочного планирования кадрового потенциала

- Отсутствие кадрового резерва. Нехватка работников особенно ощутима во время отпусков и болезни. Это отражается на конечном результате деятельности службы в этот период времени (происходят сбои в работе, жалобы клиентов, имеющемуся персоналу приходится выполнять сверхурочную работу).

- Отсутствие поощрения инициативы работника и материального стимулирования .

При отсутствии мотивации персонала заинтересованность в достижении максимального результата минимальна. Поэтому необходимо поощрять инициативу работников и материально заинтересовывать их в работе.

Предполагается, что устранение первого недостатка возможно путем компенсации части нагрузки введением системы автоматизированного управленческого учета и контроля.

Проведенный анализ показал проблемы в системе управления персоналом данного предприятия. Выявленные недостатки являются минусом системы управления персоналом Челябинского почтамта. Устранение этих минусов могло бы привести к решению многих проблем.

Система стимулирования работников предприятий в общем виде должна содержать дополнительные выплаты и премии. Заработанная плата работников должна состоять из нескольких частей:

- во-первых, исходя из описания трудовых функций на Челябинском почтамте, необходимо установить базовые ставки на основе состояния рынка труда. Каждый сотрудник филиала должен иметь у себя не только описание своих функций, но и соответствующее описание для более высокого должностного уровня;

- во-вторых, необходимо ввести дополнительные выплаты, прямо увязанные с достижением плановых показателей по сбыту (целевых ориентиров);

- в-третьих, можно ввести специальные бонусы и комиссионные доплаты. Все это необходимо дополнять ускоряющими коэффициентами

(акселераторами) по отдельным продуктовым направлениям.

Для работников предприятий почты формализовать профессиональные требования непросто. Можно предположить, что если на Челябинском почтамте внедрить децентрализованную политику вознаграждения, внедрить альтернативные формы поощрения, то благодаря эффективной политике стимулирования можно добиться наилучших результатов, повысить прибыль предприятия. Например, в Положении о заработной плате по порядку начисления заработной платы могут быть внесены следующие предложения:

Заработная плата специалистов формируется из следующих компонентов:

- фиксированный оклад сотрудника, установленный в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемый вне зависимости от выполнения плана;
- переменная часть вознаграждения (премия), должна зависеть от собственной результативности менеджера, т.е. увязана с показателями работы каждого специалиста в отдельности.
- за стаж работы в курьерской службе EMS Челябинского почтамта работникам начисляются следующие надбавки в процентах от основной заработной платы:
 - до 1 года – нет надбавок;
 - 1–3 лет – 10% от основной заработной платы;
 - более 3 лет – 25% от основной заработной платы.

Премирование: 20% годового финансового результата Челябинского почтамта отводится на выплату годового бонуса его сотрудникам, при этом выплата бонуса начисляется в зависимости от результатов работы почтамта в целом, а не каждого сотрудника в отдельности.

Предлагается усовершенствовать существующую систему и распределить годовой бонус поквартально, в качестве премии каждому сотруднику, в зависимости от соответствия результатов работы специалистов объективным критериям оценки. В этом случае компенсация будет не столь

большой, но достаточной и частой, чтобы удовлетворить материальные потребности сотрудника и стимулировать его на выполнение работ.

Схема начисления:

По результатам деятельности предприятия 20% прибыли, полученной за квартал, будет распределяться между каждым сотрудником Курьерской службе EMS Челябинского почтамта по принципу: какую долю заработной платы (ЗП) работник получает от общего фонда филиала по заработной плате (ФЗП), такая же доля премии будет начисляться ему от общего премиального фонда, т.е.:

$$ПС = (ПФ * ЗП) / ФЗП, \text{ где}$$

- ПС – премия сотрудника;
- ПФ – премиальный фонд (20% от финансового результата предприятия за 3 мес.)
- ЗП – заработная плата сотрудника, установленная в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемая вне зависимости от выполнения плана;
- ФЗП – общий фонд заработной платы.

При этом 20% от ПС будет удерживаться в премиальный фонд начальника почтамта (ПФД), который будет распределяться самим начальником с учетом объективной оценки по поводу его назначения (необходимо разработать дополнительное Положение об использовании фонда).

Кроме указанной выше системы выплаты переменной части сотрудникам, можно предложить добавить к переменной части выплату бонуса работникам каждого отдела в зависимости от результатов отдела в целом. Так, к примеру, если весь отдел в целом перевыполнил годовой план на 10%, то каждому сотруднику отдела в последнем месяце года выплачивать: общее вознаграждение + общее вознаграждение*0,1.

Такая система вознаграждения будет стимулировать специалистов для выполнения поставленных целей и увеличит их мотивацию к работе, так как

учитывает вклад в общий финансовый результат как каждого сотрудника, так и всего отдела в целом.

Необходимо сформулировать качественные и количественные показатели оценки работы сотрудников с целью применения их в объективной оценке системы выплаты, при этом качественные показатели оцениваются директором филиала и по его решению могут не приниматься во внимание:

а) Количественные показатели – количество клиентов, объем привлеченных средств, отсутствие обоснованных жалоб со стороны клиентов.

Б) Качественные показатели – профессиональное мастерство и качество общения с клиентами.

При этом результативность рассчитывается по формуле:

Результат 1 = (Фактическое количество клиентов / плановое количество клиентов) x 100%

Результат 2 = (Фактический объем средств / плановый объем средств) x 100%

Результат 3 = (Фактическое количество обоснованных жалоб на обслуживание / плановое количество обоснованных жалоб на обслуживание) x 100%

Далее результаты (полученные коэффициенты) перемножаются, что дает показатель общей результативности. Окончательное вознаграждение рассчитывается следующим образом: Общее вознаграждение = Оклад + Оклад * Общая результативность ежемесячная

Общее вознаграждение = Оклад + Оклад * Общая результативность + ПС квартальная

План (установленная на определенный период норма выработки, эталон результативности) – может быть рассчитан по средним значениям продуктивности работы сотрудников и может составлять около 70% от максимального значения.

Необходимо установить минимум результативности, ниже которого сотрудники получают только фиксированный оклад, а их ПС сохраняется в

ПФД, и если сотрудник в течение следующих трех кварталов выполняет годовой план, то ему выплачивается соответственно ПС + та часть ПС, которая была передана в ПФД. Если же сотрудник не выполняет годового плана, оставшаяся его часть безвозвратно переходит в ПФД.

Оплата работников руководящих должностей должна осуществляться в соответствии с несколько иными принципами, чем система стимулирования для рядовых работников. Во-первых, для них трудно бывает определить конкретные результаты деятельности, а, следовательно, основания для дополнительного вознаграждения должны быть другими по сравнению с рядовыми работниками. Во-вторых, решающей для управленцев является не постоянная, а переменная часть вознаграждения, причем чем выше должность, тем меньшую величину составляет доля твердого оклада. В-третьих, рост окладов руководителей с их возрастом должен замедляться, так как в начале карьеры нарастание опыта и ответственности, а также потребностей происходит более быстрыми темпами. Это может выглядеть примерно следующим образом:

Вознаграждение начальнику отдела будет выплачиваться в зависимости от результатов всего отдела и включать:

- фиксированный оклад;
- бонус (в процентах к окладу) за результативность отдела (раз в квартал), за выполнение и перевыполнение планов, установленных отделу, т.е.:

Оклад + ((оклад * общая результативность менеджеров)) =
вознаграждение начальника почтамта

Также необходимо вводить такой вид поощрения, как премия из фонда начальника.

Базой для начисления премии из фонда директора будет служить дополнительная прибыль, заработанная предприятием. Предполагается установить обязательный плановый объем прибыли, если предприятие план перевыполняет, то, как следствие этого работникам начисляется премия из

фонда директора. Премия будет начисляться пропорционально прибыли. Таким образом, если предприятие перевыполнило план на 10 %, то работникам начисляется премия в размере 10 % к основной заработной плате, если на 20 %, то к основной заработной плате прибавляется 20 % и т.д.

Итак, заработная плата работников курьерской службы EMS Челябинского почтамта должна состоять из следующих элементов (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение частей заработной платы управленцев Курьерской службе EMS Челябинского почтамта

№	Наименование з/п	Доля в общей сумме заработной платы
1	Основная (базовая) часть	50%
2	Переменная часть	45%
3	Премия из фонда начальника	15%

Специфическими формами переменного денежного вознаграждения для управляющих считаются:

- Бонус наличностью за результаты работы, составляющий определенный процент от прибыли. Данная форма денежного вознаграждения будет формироваться исходя из прибыли предприятия аналогично премии из фонда директора, но будет распространяться только на работников высшего звена.

- Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты, так называемые «золотые наручники», обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности. Здесь предполагается ввести премиальную заработную плату, переходящую от одного работника к другому. Суть ее будет заключаться в следующем: целый год один из работников управляющего звена получает двойную заработную плату, на следующий год эта заработанная плата переходит к другому, на третий год к третьему и так далее. Получается, у работника есть стимул, так как по истечению определенного времени, а в нашем случае это пять лет двойная заработанная плата к нему снова возвращается. Это создано не только

для того, чтобы повысить эффективность работы менеджера, но и чтобы удержать работника на должности как можно дольше, т.е. нам необходимо создать такие условия, чтобы работник был заинтересован работать именно на данном предприятии.

Второй уровень – рабочие. Материальная мотивация.

Система стимулирования для данной категории работников должна включать в себя дополнительные к зарплате формы вознаграждения.

Цель этих вознаграждений состоит в следующем:

- мотивация сотрудников и повышение их ответственности;
- удовлетворение актуальных или ощущаемых потребностей сотрудников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате;
- демонстрация того, как предприятие заботится об удовлетворении потребностей своих сотрудников.

Для того чтобы у работников был стимул приносить предприятию большую прибыль, необходимо разделить их заработанную плату на несколько частей (см. таблицу 12).

Таблица 11

Составные части заработной платы рабочих Курьерской службе EMS Челябинского почтамта

№	Наименование з/п	Доля в общей сумме заработной платы
1	Основная (базовая) часть	50%
2	Надбавки за выработку	40%
3	Надбавки за выслугу лет	5%
4	Коллективные премии	15%
5	Премия из фонда начальника	10%

Надбавки за выработку подразумевают под собой выполнение определенного норматива. Норматив должен устанавливаться раз в квартал, повышаясь или понижаясь в зависимости от выполнения норм, степени использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины. Каждый

из этих факторов должен оцениваться отдельно, а затем интегрироваться в общую оценку, влияющую на процент надбавки за выработку.

Рассмотрим более подробно коллективные премии – 15 % прибавка к заработной плате. В течение месяца происходит подсчет прибыли смены сотрудников, которая принесла больше выручки, получает надбавку к заработной плате (надбавку получает только одна смена сотрудников).

Премия из фонда директора начисляется по его усмотрению, но не должна превышать 10 % от общего объема заработной платы.

Есть ряд стимулов, которые можно применять как к управляющим, так и к работникам второго звена. К данным стимулам можно отнести:

1) Стимул личной безопасности. Сюда относятся льготы, повышающие индивидуальную личную безопасность в отношении болезни, происшествий или сокращения штатов.

2) Личные потребности. Этот тип льгот признает необходимость реализации определенных личных потребностей и ответственности, например, выходные и другие формы отдыха, забота о детях, консультирование по сокращению штатов, финансовое консультирование, содействие укреплению здоровья и отдыху.

3) Финансовое содействие/помощь. Кредиты, помощь в покупке дома, распределение помощи, скидки и членские взносы.

4) Другие льготы. Их роль заключается в том, чтобы повысить уровень жизни сотрудников. К ним относятся субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат и помощь посредством предоставления кредитных карт.

Социальное стимулирование является формой участия работников в экономическом успехе предприятия.

Целесообразно исходить из следующих принципов построения системы социальных льгот для сотрудников:

- 1) выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;
- 2) в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им

социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

3) предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

4) социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;

5) система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам и каждый сотрудник должен знать за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

Совершенствование механизмов взаимодействия с профильным средним специальным учебным заведением.

Кроме того, в качестве методов стимулирования предлагается использовать: систему личной безопасности, учет личных потребностей и финансовое содействие со стороны предприятия.

Разработка дополнительных методов поощрения сотрудников:

- Награждение фирменными знаками отличия;
- Благодарственные письма и грамоты отличившимся работникам;
- Вручение ценных подарков, исходя из специфических интересов;
- Направление на семинар, конференцию за пределами города по теме, интересующей самого работника;
- Обучение;
- Устная благодарность;
- Майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например «один из лучших»);
- Размещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все могли их видеть;

Для осознания важности работы сотрудниками можно в месте общего доступа всех сотрудников установить информационный стенд, на котором будут освещаться результаты работы по бригадам, отмечать особые достижения отдельных сотрудников. Обновление информации должно

осуществляться ежемесячно.

Разработка социальной программы позволит удовлетворить потребность работников в безопасности, а также решить некоторые материальные проблемы сотрудников. В социальную программу для сотрудников отдела продаж филиала можно включить социальные выплаты:

- по случаю рождения ребенка,
- по случаю юбилея,
- по случаю бракосочетания,
- по случаю знаменательных событий.

Предложенные мероприятия позволят совершенствовать систему мотивации сотрудников Курьерской службе EMS Челябинского почтамта .

Таким образом, с целью улучшения системы мотивации на Челябинском почтамте необходимо внедрить следующие предложения (таблица 12).

Таблица 12

Мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации в курьерской службе EMS Челябинского почтамта

Мероприятия	Ответственный
Мониторинг увольняющихся сотрудников с целью изучения причин увольнения и внесения корректировок в программы по работе с персоналом	Отдел кадров, Начальник почтамта
Разработать систему стимулирования работников Челябинском почтамта	Начальник почтамта
Разработать систему социального стимулирования	Начальник почтамта Отдел кадров
Разработать систему психологического стимулирования (поощрения)	Начальник почтамта

Далее составим план-график внедрения предлагаемых мероприятий (таблица 13).

План-график мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда сотрудников

№	Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Участники/исполнители	Сроки
1	Анализ действующей системы оплаты труда, оценка ее эффективности	Обсуждение достоинств и недостатков существующей системы оплаты труда	Начальник почтамта, зам. по финансам, рук. отдела персонала	19.06.2022
2	Проведение общественного обсуждения новой системы оплаты труда работников	Выработка и широкое общественное обсуждение предложений по внедрению новой системы оплаты труда	Начальник почтамта, зам. по финансам, рук. отдела персонала, линейные руководители	21.06.2022
3	Анализ предполагаемых рисков при внедрении новой системы оплаты труда	Выработка мер по снижению рисков при внедрении новой системы оплаты труда	Начальник почтамта, рук. отдела персонала	23.07.2022
4	Утверждение положения о внедрении новой системы оплаты труда	Подписание документа	Начальник почтамта по согласованию с головной организацией	24.07.2022
5	Разработка расчетного файла для начисления премии		Зам. по финансам, рук. отдела персонала	26.07.2022
6	Поэтапное введение новой системы оплаты труда	Параллельная работа по внедрению новой системы оплаты труда	Рук. отдела персонала,	28.07.2022
7	Доведение до рабочего и административного персонала порядка работы в соответствии с разработанным положением о внедрении новой системы оплаты труда	Обобщение обсуждений, доработка проблемных вопросов, внесение необходимых поправок	Руководители подразделений	28.07.2022-4.08.2022
8	Начало действия положения о материальной мотивации персонала		Служба персонала	5.08.2022
9	Подведение предварительных итогов и анализ по результатам	Подведение итогов работы по внедрению новой системы оплаты труда работников	Генеральный директор, зам. по финансам, рук. отдела персонала	5.09.2022

Таким образом, подготовка к внедрению новой мотивационной системы

должна проводиться тщательно и продуманно, с учетом всех возможных рисков.

Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий

Резервом управления трудовой эффективностью является увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального стимулирования на основе административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Невозможно определенно выделить и совершенствовать только материальные формы и методы стимулирования в деятельности реального предприятия. Эффект в виде повышения трудовой отдачи наблюдается при комплексном использовании материальных и нематериальных методов. Все нематериальные методы на самом деле обходятся предприятию во вполне определенные и немалые суммы затрат и являются по сути нематериальными методами стимулирования для отдельного работника, но имеют материальную и финансовую обеспеченность в виде экономических затрат для предприятия.

Анализ возможных форм организации системы оплаты труда на предприятии по предложенной технологии, исходя из цели изменения текущей экономической ситуации, позволяет предположить, что существующую систему управления персоналом важно совершенствовать в части участия работников в прибыли организации и внедрения принципа управления по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Такой подход к системе стимулов к труду, существенно повышает действенность материальной заинтересованности – устраняются ограничения роста заработной платы, обеспечивается своевременная выплата действительно заработанного.

Поощрение и признание трудовых заслуг каждого работника в коллективе способствуют формированию нормального социально-психологического климата в подразделениях предприятия (организации).

В результате анализа, бесед с работниками, наблюдением за их деятельностью выявлено, что существующая на предприятии система премирования не ставит размер оплаты труда в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана и способна обеспечить только предотвращение нарушений трудовой дисциплины.

Для более эффективного воздействия материальных стимулов на персонал необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех работников. Причем те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, необходимо использовать во вновь создаваемой системе стимулирования.

Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства. Это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его для постоянного стимулирования производства за счет рационализаторской деятельности людей.

Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках:

Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Основой создания системы участия работников в прибыли могут стать

предложенные нами параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием работников, чтобы быть им понятными.

Цель этих вознаграждений состоит в следующем:

- мотивация сотрудников и повышение их ответственности;
- удовлетворение актуальных или ощущаемых потребностей сотрудников, включая потребности, касающиеся безопасности, финансовой помощи и обеспечения доходов в дополнение к оплате;
- демонстрация того, как предприятие заботится об удовлетворении потребностей своих сотрудников.

Для того чтобы у работников был стимул приносить предприятию большую прибыль, необходимо разделить их заработанную плату на несколько частей. Для осуществления предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников Курьерской службе EMS возможно использование следующих источников финансирования:

При реализации положения о заработной плате и внедрении системы дифференциации заработной платы работников привлечение значительного объема дополнительных денежных средств не потребуется, поскольку будет осуществляться перераспределение существующего фонда оплаты труда между работниками с использованием критериев, определенных в положении о заработной плате.

На реализацию предлагаемой программы руководство предприятия готово выделить необходимый объем средств из чистой прибыли предприятия.

Основные затраты на проектируемую систему материального

стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия. Планируемый процент отчислений, основанный на основании данных учета предприятия равен 4,68% от прироста объема реализованной продукции, что составит при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности 30% от прироста прибыли предприятия. Соответственно, 70% достигнутого прироста выручки предприятия составят экономическую выгоду от внедрения новой системы оплаты труда Курьерской службе EMS Челябинского почтамта, то есть обеспечат прирост чистой прибыли предприятия.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

Рассчитаем по формулам:

$$1. \quad \text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп} \quad (1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения новой системы оплаты труда, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, руб.

$$2. \quad \text{Пв} = (\text{Врп} + (\text{Врп} * (\text{Прв} / 100))) \quad (2)$$

где Пв – планируемый показатель выручки от продаж после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп – выручка от продаж за последний период, руб.;

Прв – планируемый прирост выручки вследствие реализации предложенной программы, %.

Подставив значения, рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по

формуле (формула 2):

$$Пв = (4000000 + (4000000*(30/100))) = 5200000 \text{ руб.}$$

Графически отобразим результаты расчетов по выручке после реализации мероприятий (рис. 11).

Рассчитаем экономический эффект (рост товарооборота) от внедрения мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 1):

$$\text{Э} = (5200000 - 704000) - 4000000 = 496000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть:

а) положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли;

б) отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли;

в) нейтральным – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 704000 руб. увеличили товарооборот на 496000 руб.

Расчет рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда. Эффективность затрат на зарплату может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда:

$$P = (\text{Э} / Z_p) * 100\% \quad (3)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий по системе оплаты труда и только под их влиянием, руб.;

Zp – затраты на реализацию мероприятий по системе оплаты труда, руб.

Подставив значения, рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по системе оплаты труда по формуле (формула 3):

$$P = (496000 / 704000) * 100\% = 70,45 \%$$

4. Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия, за счет вызванного ими прироста выручки (самоокупаемость):

$$B = Zp/\text{Э} \quad (4)$$

где B – время окупаемости затрат на за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

Zp – затраты на реализацию мероприятий по системе оплаты труда, руб.;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий по системе оплаты труда, руб.

$$B = 704000/496000 = 1,42 \text{ года.}$$

Следовательно, затраты на совершенствование деятельности не так быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий необходимо подождать примерно полтора года.

Сведем все показатели экономической эффективности предложений в таблицу (таблица 14).

Таблица 14 – Показатели экономической эффективности предложений по улучшению системы мотивации курьерской службе EMS Челябинского почтамта

Показатели эффективности	Результат	
	До внедрения предложений	После внедрения предложений
Выручка от реализации, руб.	4000000	5200000
Затраты на внедрение, руб.	704000	-
Увеличение товарооборота, то есть экономический эффект, только под влиянием внедренных предложений, руб.	-	496000
Рентабельность предлагаемых мероприятий по системе материальной мотивации на основы совершенствования оплаты труда, %	-	70,45
Окупаемость затрат, год	-	1,42 (518 дней)

Таким образом, можно заключить, что предлагаемая система мотивации за счет оптимизации системы оплаты труда даст

положительный эффект по следующим показателям:

- рост выручки от реализации услуг Курьерской службе EMS Челябинского почтамта составил 1,2 миллиона рублей за первый год внедрения);

- экономический эффект только от реализации предложений составит 496000 рублей;

- рентабельность самих мероприятий – 70,45%;

- затраты окупятся за 518 дней.

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников Курьерской службе EMS Челябинского почтамта потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой от оказываемых услуг.

Вместе с этим реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников, повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов предприятия.

Можно прийти к выводу, что благодаря внедрению системы стимулирования труда качественно изменится состав заработной платы, ее большая часть будет зависеть от личных результатов работников. Можно предположить, что благодаря созданной эффективной системе стимулирования труда прибыль предприятия существенно возрастет.

Выводы по второй главе

Большую часть в системе стимулирования в курьерской службе EMS Челябинского почтамта занимает применение материальных стимулов, что наиболее актуально для работников. Но в этой системе также значительное место занимает поощрение, дополнительные льготы. Эти факторы не могут не оказывать дополнительного влияния на позитивную мотивацию работников.

Система стимулирования в Челябинском почтамте разработана с учетом некоторых актуальных для работников моментов. Однако необходим более серьезный подход к вопросу психологической атмосферы в организации. Необходимо проводить тестирования, анализ факторов, способствующих развитию напряженности и стресса у конкретного работника, а также в коллективе в целом. После определения результатов тестирования, разработать тренинги, провести учебу по устойчивости к стрессовым ситуациям.

Также необходимо обратить внимание на то, что чрезвычайно важным фактором мотивации является возможность повышать свою профессиональную квалификацию полностью за счет предприятия или частично, а также предоставление в данном случае вытекающих из этого льгот (оплата учебного отпуска, оплата проезда до учебы и обратно и т.п.). В настоящее время желающих получить второе высшее образование достаточно, но даже при условии самостоятельной оплаты за учебу практически редко кому удается получить оплачиваемый учебный отпуск (в коллективном договоре указано, что предоставление оплачиваемых учебных отпусков при получении второго высшего образования по согласованию с администрацией).

Кроме того, необходимо предусмотреть распределение фактической работы между сотрудниками, а не по обязанностям, закрепленным в должностных инструкциях. Так, у одних сотрудников в один месяц может быть обычный режим работы, а в следующий – им приходится задерживаться, а другие – эти два месяца работают в обычном режиме. Ведь исполнение этих

обязанностей зафиксировано в должностных инструкциях только у первых, хотя все сотрудники при равных условиях работают за одно и то же вознаграждение (зарплату). Необходимо внести коррективы в должностные инструкции всех сотрудников, указать все возможные их обязанности. А далее уже руководитель отдела должен распределять поступающий объем работы между всеми справедливо. Отсюда следует, что также необходимо проводить мероприятия по обучению всех сотрудников отдела, чтобы каждый мог разбираться в данной области, чтобы была возможность взаимозаменяемости на время отпуска, на время учебного отпуска, на время больничного и т.п.

Таким образом, для того чтобы определить мотивирующие факторы, а впоследствии разработать эффективную систему стимулирования работников необходимо проводить постоянный анализ (например, анкетирование сотрудников) примерно раз в полгода и определять изменение мотивирующих факторов в соответствии с получаемой информацией об отношении сотрудников к условиям работы на Челябинском почтамте.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что основным фактором, оказывающим влияние на мотивацию труда работников нашего предприятия, является материальное стимулирование. Второе место занимают «человеческие факторы», среди которых взаимоотношение с коллегами по работе и с руководством, моральное стимулирование труда, возможности повышения квалификации, участие в управлении производством. На третьем месте стоит содержание труда, что является положительной тенденцией формирования трудовой мотивации на предприятии. Немаловажное значение на поведение работников оказывают социально-экономические условия трудовой деятельности: тяжесть труда, продолжительность рабочего времени, режим рабочего времени, сменность, организация труда. Последнее место в иерархии занимают санитарно-гигиенические условия труда и уровень технической оснащенности.

На установившуюся иерархию мотивационных факторов следует осуществлять воздействия с целью повышения мотивации труда, с помощью

определенных методов, влияющих на эффективность применения мотивации труда работников на предприятии.

Проведенный анализ убеждает, что эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проделанной работы, необходимо сказать, что стимулирование работников обеспечивается путем увеличения прибыли за счет повышения эффективности и качества работы.

На стимулирование работников влияет проводимая предприятием социальная политика. Социальные льготы являются формой участия работников в экономическом успехе предприятия.

Целесообразно исходить из следующих принципов построения системы социальных льгот для сотрудников:

1) необходимо выявить материальные и нематериальные потребности сотрудников;

2) необходимо в полном объеме информировать сотрудников о предоставляемых им социальных льготах, а также об их дополнительном, сверх государственных льгот, характере;

3) предоставляемые социальные льготы должны быть экономически оправданы и применяться только с учетом бюджета предприятия;

4) социальные льготы, которые уже предоставлены работникам государством, не должны применяться на предприятии;

5) система социальных льгот должна быть понятной сотрудникам и каждый сотрудник должен знать, за что, за какие заслуги ему положена или не положена та или иная льгота.

Для усиления стимулирующей роли заработной платы целесообразно соблюдение следующих принципов:

1) зависимость заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых работ с целью обеспечения заинтересованности наемных работников в результатах своей работы;

2) внедрение гибких систем оплаты, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

- 3) исключение уравнительности в оплате работников;
- 4) при создании системы оплаты работников предусмотреть усиление ее объединяющей роли, исключая противостояние между работниками.

Подводя итоги проделанной работы, необходимо сказать, что анализируемое нами предприятие является успешным. Анализируя сегодняшнюю систему стимулирования труда на предприятии, можно сделать вывод, что она не эффективна.

В данной работе была предложена совершенно иная система стимулирования труда, основанная на дифференциации оплаты труда и прямом участии каждого работника в прибыли.

Мотивирование в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к более эффективному труду. Целью мотивирования является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивирования упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к потребностям современности.

Результаты теоретического анализа факторов создания системы мотивации и стимулирования труда персонала позволяют заключить, что наиболее целесообразными в современных условиях способами совершенствования мотивационных систем являются: предоставление максимума реалистичной информации и формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям (постановка реальных целей и разделение сложных целей на краткосрочные этапы), активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям

сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

На основе теоретического материала работы был проведен анализ состояния деятельности по стимулированию труда персонала производственного предприятия. Результаты анализа представлены во второй и третьей частях выпускной квалификационной работы.

В управлении персоналом Курьерской службе EMS Челябинского почтамта применяются следующие методы:

- административно-организационные,
- экономические методы стимулирования труда работников,
- социально-психологические методы управления и стимулирования, предполагающие развитие у сотрудников чувства принадлежности к предприятию: формирование стандартов обслуживания, обеспечение сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.; стимулирование на основе выражения общественного признания (доски почета, награды, вымпелы, публичные поощрения).

Тем не менее, основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на экономические методы стимулирования. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников Курьерской службе EMS Челябинского почтамта утверждаемым приказом директора.

К основному упущению в процессе мотивации сотрудников следует отнести именно недооценку социально-психологических методов стимулирования персонала. Анализ деятельности предприятия показывает, что в Челябинском почтамте недостаточно внимание уделяется изысканию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности

работников. Применительно к условиям Курьерской службе EMS Челябинского почтамта отмеченные в работе проблемы необходимо решать путем совершенствования способов мотивации и стимулирования труда персонала.

Основными направлениями развития системы стимулирования труда персонала в сложившихся условиях могут стать:

- применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- развитие системы управления деловой карьерой;
- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Для повышения экономического стимулирования существующая на Челябинском почтамте сегодня система оплаты труда должна быть дополнена системой участия работников в прибыли предприятия и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

Для внедрения системы участия работников в прибыли предприятия предлагается ввести норматив отчислений в фонд участия работников в прибылях в размере 4,68% от выручки предприятия. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками. При этом необходимо усовершенствовать действующий список социальных выплат, например, включив в него: медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке. Внедрение новых форм стимулирования необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды – источники кредитов).

Предлагаемая система мотивации за счет оптимизации системы оплаты

труда, согласно проведенным расчетам) даст положительный эффект по следующим показателям:

- рост выручки от реализации услуг Курьерской службе EMS Челябинского почтамта составил 1,2 миллиона рублей за первый год внедрения);

- экономический эффект только от реализации предложений составит 496000 рублей;

- рентабельность самих мероприятий – 70,45%;

- затраты окупятся за 518 дней.

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников Курьерской службе EMS Челябинского почтамта потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой от оказываемых услуг.

Вместе с этим реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников, повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов предприятия.

Можно прийти к выводу, что благодаря внедрению системы стимулирования труда качественно изменится состав заработной платы, ее большая часть будет зависеть от личных результатов работников. Можно предположить, что благодаря созданной эффективной системе стимулирования труда прибыль предприятия существенно возрастет.

Результаты теоретического анализа и эмпирического исследования по теме выпускной квалификационной работы, а также сделанные на этой основе выводы, представлены для рассмотрения руководству Курьерской службе EMS Челябинского почтамта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон Российской Федерации от 7 июля 2004 г. №126 – ФЗ (с изм. от 23.12. 2010) «О СВЯЗИ» (принят ГД ФС РФ 18.06. 2004)
2. Правительство Российской Федерации - Распоряжение от 31 октября 2010 г. №1577 – р, Концепция развития рынка почтовой связи на период до 2011 - 2023
3. Правила оказания услуг почтовой связи – М., Поликс, 2017. – 80 с.
4. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов./В.В. Адамчук, О.С. Ромашов, М.Е. Сороин. - М.: 2020 - 315 с.
5. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 328 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2021 г.
8. Белокурова М.Е. Мотивация и специфика мотивационных факторов в России / www.hrm.ru.
9. Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 2018. – №1, с. 19–23.
10. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора, 2021. – №4, 15–18.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала /В.Р. Веснин/ – М.: Экономика, 1998 г.
12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2001.-421с.
13. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала является наиболее действенными? // Управление персоналом. – 2021 - №7.-С.23-25

14. Бекетова В. Затраты на персонал - не расходы, а инвестиции. *Кадровый менеджмент*, №6[10], сентябрь 2019.
15. Бланк И.А. *Торговый менеджмент*. - Киев: УФИМБ, 2015.-376с.
16. Веснин В.Р. *Менеджмент персонала: Учебное пособие для сред.- спец. Учеб. заведений*. - М.: Элит - 2019. - 304с.
17. Гаврилин Ю.Ф. *Маркетинг. Стратегия и тактика менеджера: Учеб. пособие / - Челябинск, 2000. –287с.*
18. Герчикова И.Н. *Менеджмент: Учебник*. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. - С. 685.
19. Елендо Е. *Секреты эффективного найма*. (<http://career.kaluga.ru>).
20. Егоршин А.П. *Управление персоналом: учеб. для вузов*. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2018. - 720 с.
21. . Здравомыслов А.Г. *Социология конфликта: Учеб. пособие для студентов вузов*. - М.: Аспект-Пресс, 2019. - 317 с.
22. . Загоруйко И., Федоров В. *Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд*. – 2019. – №1. – С. 101–106.
23. Кабанченко Т.С. *Психология управления: учеб. пособие*. - М.: ИД «Форум», 2018. - 369 с.
24. Кучерявая О., Красульников Ф. *Развитие рынка почтовых услуг // Почта России*. – 2019. - №2. – с. 28 - 29.
25. Кокин Ю. *Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд*. – 2020. – №7. – С. 83–87.
26. Комарова Н. *Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд*. – 2018. – №10. – С. 90–92.
27. Литвиненко М. *Система меняет качество, если... // Почта России*. – 2109. - №4. - с. 36 – 38.
28. Карташова А.В. *Управление человеческими ресурсами* - М.: ИНФРА-М, 2018. - 236 с.
29. Красовский Ю.Д. *Организационное поведение: учеб. пособие для вузов*. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 511 с.

30. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. - М.: Омега-Л, 2017. - 360 с.
31. Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: кнут, пряник и подводные камни/ Н.В. Маева/ – М.: Центр профессионального образования, 2019 г.
32. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М., Дело, 2018. – 800 с.
33. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-методическое пособие/Т.О. Соломандина. М.: Журнал «Управление персоналом», 2006. - 278 с.
34. Мулина М. КиберДеньги. Станем быстрее // Почта России. – 2018. - №3. – с. 6 - 7.
35. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
36. Самойлов, А.А. Система показателей оценки экономической эффективности деятельности предприятия [Текст] // Экономический анализ, теория и практика. – 2017. - №6. – С.7 – 10.
37. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии / Л.В. Саубанова // Управление персоналом. - 2009. №1. - С.15-20.
38. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах - М.: Вершина, 2018. - 224 с.
39. Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие - изд. 2-е. - РнД.: Феникс, 2006. - 512с.
40. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала//Управление персоналом. - 2017 г. - №7. - С. 17-21.
41. Самоукина Н.В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности//Кадровик. - 2017 г. - №7. - С. 24-31.
42. Сомов Л. Эффективная система оплаты труда - еще один шаг к успеху вашей фирмы // Управление персоналом. - 2006. - №14. - С. 36-39.

43. Теория управления: Учебник/под ред. А.Л.Гапоненко. - М.: Изд-во РАГС, 2006. - 558 с.
44. Травин В.В. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М: Юристъ, 2021, - 496с.
45. Туркулец Н. Делегирование полномочий: инструмент мотивации сотрудников// Кадровый менеджмент, №6[10], сентябрь 2017. (<http://www.hrm.ru>).
46. Учебная и производственная практика по специальности «Менеджмент организации» [Текст]: метод, рекомендации для студ. /сост. Ф.Х. Хабибулин. - Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2019. - 36с.
47. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / под. ред. Пула М., Уорнера М. СПб.: «Питер», 2021 г.
48. Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации, <http://manaderment.com.ua>. 2015 г.
49. Шекшня С.В. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Юристъ, 2019. – 268 с.
50. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е Изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М), 2021.-560с.
51. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам. – М.: Дело, 2021. – 213 с.

Приложение 1

Анкета для выявления неудовлетворенности работой в организации

1. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данную организацию?

- удовлетворяющая заработная плата
- возможный карьерный рост
- удовлетворяющий график работы
- другое

2. В Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?

- полностью удовлетворен
- более удовлетворен, чем неудовлетворен
- более неудовлетворен, чем удовлетворён
- полностью неудовлетворен

3. Какие два фактора определяют выбор этой организации: заработная плата и возможность делать карьеру.

4. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

- да
- нет
- сложно сказать

5. Общение с руководством в организации происходит по принципам:

- руководитель всегда прав
- совместное сотрудничество
- всегда положительное отношение с сотрудниками
- чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам

6. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

- да
- нет

7.Какие из методов обучение кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?

- подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте –

- тренинг и семинары , проводимые в выходные дни вне рабочего времени
- предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала

8.Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?

- премии (постоянные и единовременные)
- создание условий для отдыха и разгрузки
- организация коллективных мероприятий
- более содержательная работа
- проявление творческих (каких – либо) способностей
- другое

9. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?

- в коллективе существует дружба, взаимопомощь
- межличностные отношения , выходящие за рамки работы , отсутствуют
- в коллективе все время существует конфликтная ситуация .

10. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

Что в качестве компенсаций вам больше подходит:

- Добровольное медицинское страхование, компенсация услуг сотовой связи, оплаты дополнительных выходных.
- Оплата посещения фитнес-клуба, компенсация проезда, оплата обедов.
- Оплата обучения, дополнительное образование в рамках системы.