

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование кадровой политики организации (на примере ОСП
Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России»)

Студент

Н.С. Желбунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Боргардт

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

Тольятти 2020

Аннотация

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что кадровая политика предприятия является мощнейшим инструментом обеспечения стабильности, устойчивости развития и конкурентоспособного будущего организации.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики предприятия.

Задачи исследования:

- исследовать теоретические основы совершенствования кадровой политики предприятия;
- проанализировать организационно-экономические результаты деятельности ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области;
- дать оценку кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт.

Объект исследования ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России».

Предмет исследования – организационные, экономические и социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе осуществления кадровой политики организации.

Методы исследования – экспертные методы (наблюдение, беседа, анкетирование), индексный метод, контент-анализ, факторный анализ, графический метод. Исследование проводилось с использованием системного, функционального и процессного подходов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первой главе работы рассматриваются теоретические стороны кадровой политики. Во второй главе рассматриваем характеристику предприятия, изучаем организационную структуру, анализируем кадровую политику ОСП Тольяттинский почтамт

УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России». В третьей главе приведены возможные мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт, совершен расчет экономической эффективности данных мероприятий.

Практическую значимость работы заключается в том, что результаты исследования, предложенные мероприятия могут быть использованы при кадровой политики, для минимизации кадровых рисков.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 26 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 80 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 16.

Содержание

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации.....	9
1.1 Кадровая политика: понятие, сущность, инструменты.....	9
1.2 Основные направления совершенствования кадровой политики.....	21
2 Оценка эффективности кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОСП Тольяттинский почтамт.....	26
2.2 Анализ кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт	49
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России»	60
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт.....	60
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	70
Заключение	79
Список используемой литературы	82
Приложение А Организационная структура ОСП Тольяттинский почтамт ..	81
Приложение Б Организационно-экономические показатели ОСП Тольяттинский почтамт	85
Приложение В Абсолютное отклонение по категориям персонала	86
Приложение Г Анкета оценки мотивации персонала	87
Приложение Д Результаты анкетирования оценки мотивации персонала	89

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что кадровая политика предприятия является мощнейшим инструментом обеспечения стабильности, устойчивости развития и конкурентоспособного будущего организации. Современные условия развития экономики характеризуются ростом и разнообразием конкуренции; развитием и доступностью новых технологий; динамичностью ожиданий и возможностей клиентов, возрастанием их значимости в экономике. Особая роль в адаптации к высокотурбулентной внешней среде принадлежит сотрудникам. Именно они реализуют стратегические замыслы и текущие планы организации, обеспечивают ее гибкость, оперативно реагируя на изменения условий конкурентной борьбы.

В тоже время многие компании обладают сложной организационной структурой, многоуровневой системой управления, процесс принятия управленческих решений бюрократизирован, многочисленные взаимосвязанные бизнес-процессы не отличаются гибкостью. В настоящее время эти проблемы обострились и требуют новые подходы к их решению. Этим объясняется актуальность рассмотрения вопросов кадровой политики, ведь именно формирование и развитие персонала, в первую очередь ориентированного на достижение целей организации, обеспечивает создание и удержание ее конкурентных преимуществ.

Кадровая политика представляет собой совокупность норм и правил, которые определяют взаимоотношения работодателя и наемных сотрудников в области найма, организации труда, разработки и внедрения социальных программ, управления результативностью персонала, в том числе, его обучения и развития, мотивации и вознаграждения за труд.

Новые виды услуг в области подбора и оценки персонала, дифференциация форм и видов занятости, изменения инфраструктуры рынка

труда, появление новых технологий в управлении персоналом создают возможности для совершенствования кадровой политики.

Экономическую природу взаимоотношений работодателя и наемных служащих раскрыли У. Петти, А. Смита и Д. Рикардо, К. Маркс. Основоположниками теории и практики управления персоналом являются всемирно известные ученые: Г. Минцберг, А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, П. Друкер.

Вопросам кадровой политики и управления персоналом в целом посвящены работы В.М. Анисимова, В.В. Адамчука, О.С. Виханского, А.И. Наумова, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Б.М. Генкина, А.Б. Зеленцова, Е.А. Митрофановой, А.И. Рофе, Ж.Ю. Кургаевой, Н.М. Кузьминой. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера, Н. Ягуновой. М. Армстронга, У. Дейв, Л. Стаута, Я. Фитц-енца.

Практическим и теоретическим аспектам кадровой политики уделяли внимание многие отечественные ученые, среди них: А.Н. Аверин, М.С. Агафонова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, И.В. Палеева, А. Романенко, А. Ф. Лысков, Н.А. Чижов, В.В. Янковская.

Цели и задачи бакалаврской работы определены в соответствии с требованиями заказчика – ОСП Тольяттинский почтамт.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики предприятия.

Для достижения данной цели должны быть решены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы совершенствования кадровой политики предприятия;
- проанализировать организационно-экономические результаты деятельности ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области;
- дать оценку кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт.

Предмет исследования – организационные, экономические и социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе осуществления кадровой политики организации.

Объект исследования ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России».

Методы исследования – экспертные методы (наблюдение, беседа, анкетирование), индексный метод, контент-анализ, факторный анализ, графический метод. Исследование проводилось с использованием системного, функционального и процессного подходов.

Информационная база написания бакалаврской работы: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Приказ Минтруда России от 06.10.2015 N 691н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом", ЕТКС работ и профессий рабочих, ЕКС должностей руководителей, специалистов и служащих, Устав АО «Почта России», Стратегия развития АО «Почта России» 2020 – 2030гг., Коллективный договор ОСП Тольяттинский почтамт, Правила внутреннего трудового распорядка ОСП Тольяттинский почтамт, штатное расписание ОСП Тольяттинский почтамт, Положение об оплате труда, статистическая и бухгалтерская отчетность ОСП Тольяттинский почтамт, должностные инструкции сотрудников, работы отечественных и зарубежных ученых, занимающихся исследованием теоретических и практических аспектов кадровой политики.

Практическую значимость работы заключается в том, что результаты исследования, предложенные мероприятия могут быть использованы при кадровой политике, для минимизации кадровых рисков.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении доказана актуальность рассмотрения вопросов кадровой политики, отражаются цели и задачи бакалаврской работы, описаны предмет, объект и методы исследования.

В первой главе будут доказана актуальность рассмотрения различных аспектов кадровой политики, раскрыты ее понятие и сущность, определены цели, задачи ее осуществления, рассмотрены основные направления совершенствования кадровой политики предприятия.

Во второй главе будет проведен анализ организационно-экономических результатов деятельности исследуемого предприятия, дана оценка кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области.

В третьей главе будут предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России», рассчитана их экономическая эффективность.

В заключение будут сделаны выводы по результатам проведенного исследования.

1 Теоретические аспекты кадровой политики организации

1.1 Кадровая политика: понятие, сущность, инструменты

Результативность деятельности сотрудников организации обеспечивается на основе согласования их экономических, социальных и правовых интересов, повышения уровня и качества жизни персонала путем стимулирования трудовой активности. В этой связи существенно возрастает роль кадровой политики, которую можно рассматривать, по мнению А.Б. Зеленцова, как «совокупность норм и правил, которые работодатель устанавливает для себя по отношению к наемному персоналу в области занятости, организации и эффективности труда, вознаграждения за труд, развития человеческих ресурсов и социальных программ» [8].

Н.Н. Козак определяет экономическую категорию «кадровая политика» следующим образом: «Это система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы» [12].

По мнению М. Амстронга, И. Ансоффа, кадровая политика является «ключевой предпосылкой для разработки технологий управления человеческими ресурсами организации» [1].

Главным принципом кадровой политики можно назвать необходимость достижения целей предприятия [18]. Политика и процедуры в области управления персоналом тесно связаны с целями и стратегическими планами предприятия и вносят важный вклад в их достижение. Кадровая политика расширяет возможности предприятия реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка. Л.В. Максимова справедливо отмечает: «Правильно сформированная кадровая политика будет способствовать росту конкурентоспособности предприятия» [15].

Кадровая политика – это заранее спланированный курс действий, руководство для работы по достижению результатов и целей предприятия. Так же это правила, которые определяют, как действовать в связанной с человеческими ресурсами или персоналом ситуации.

Четкая кадровая политика поможет подобрать соответствующий персонал и превратить работников предприятия в организованную и слаженную команду. Правила, прописанные в должностных инструкциях, помогают персоналу выполнять свою работу наилучшим образом, работать над достижением карьерных целей и целей предприятия.

В основе кадровой политики лежит целевая функция управления персоналом, в соответствии с которой необходимо заинтересовать сотрудников в результатах своей работы, способствовать их профессиональному развитию, соблюдать принцип стабильности и определенности условий трудового договора, создать возможности для плодотворного сотрудничества [24].

Кадровая политика должна быть направлена на сохранение кадрового потенциала, квалифицированных работников, ориентироваться на благоприятные взаимоотношения в коллективе, профессиональную мобильность персонала. Так, Е.Г. Страхова рассматривает кадровую политику как «совокупность принципов, методов, форм и организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом миссии и стратегии развития организации» [10].

Кадровая политика описывает процедуру найма, информацию об испытательном сроке и многие другие вопросы. Она также рассматривает вопросы оплаты труда и материальной и нематериальной мотивации, включая заработную плату, премию и бонусы [21].

Основной целью кадровой политики является обеспечение предприятия высококвалифицированными кадрами, их эффективное использование и развитие [3].

К целям кадровой политики относятся:

- развитие системы управления персоналом;
- создание системы социальной защищенности кадров;
- создание методик отбора, подготовки и расстановки квалифицированных кадров;
- разработка принципов организации трудового процесса;
- организация эффективной системы мотивации персонала;
- создание организационных и социально-экономических условий для поддержания благоприятного психологического климата в коллективе;
- оптимизация затрат на персонал (в том числе найм и отбор, содержание и развитие) организации.

В современных условиях важнейшими задачами кадровой политики является обеспечение предприятия персоналом в соответствии со стратегией его развития и максимально эффективное использование кадрового потенциала.

К другим задачам кадровой политики следует отнести:

- повышение уровня подготовки персонала в соответствии со стратегией предприятия;
- повышение удельного веса молодых кадров;
- переработка положений о службе управления персоналом, должностных инструкций;
- возрождение системы деловой оценки и аттестации персонала;
- определение пути стабилизации кадров.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы, рассмотрим их на рисунке 1.

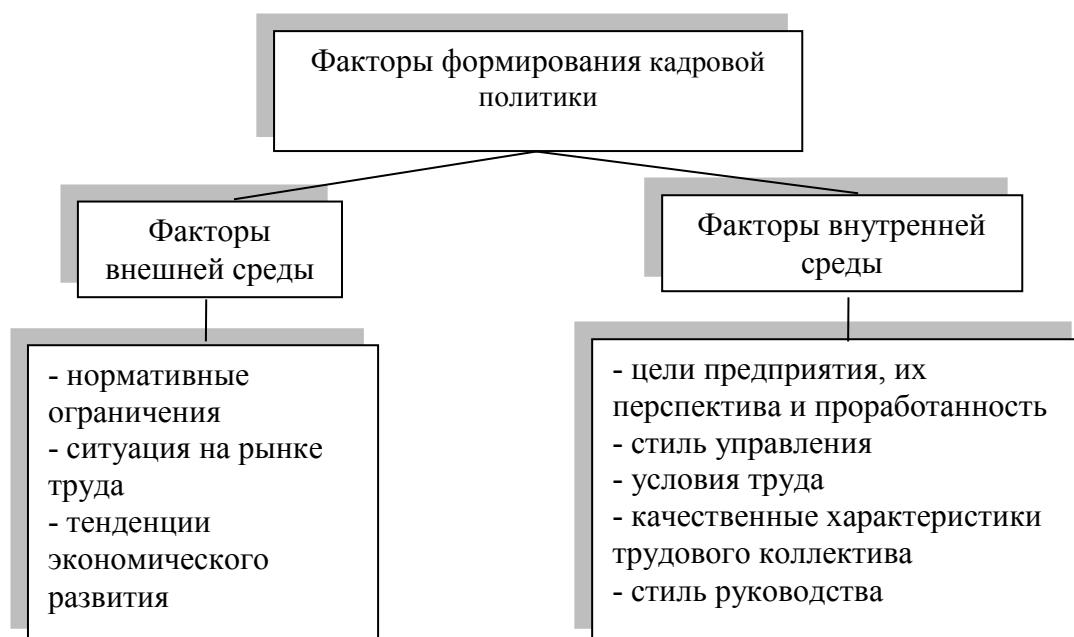


Рисунок 1 – Факторы внешней и внутренней среды

Факторы внешней среды больше влияют на качественные и количественные характеристики кадрового потенциала предприятия. Они связаны с численностью и половозрастной структурой работников предприятия, а также использованием рабочего времени, в то время как внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений.

С изменениями внешней среды происходят изменения в кадровой политике: перераспределение функций и полномочий управления персоналом на предприятии; создание новых форм конструктивного сотрудничества персонала и руководителей предприятия

Кадровая политика должна быть с одной стороны гибкой, с другой стабильной. Потому что именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала. Гибкость кадровой политики – это залог успеха предприятия, так как внешняя среда постоянно изменяется и оказывает на нее влияние, именно гибкость в системе управления способна сделать предприятие максимально конкурентоспособным. Так же она должна быть

динамичной, корректироваться в соответствии с изменениями стратегии предприятия. Любое предприятие может добиться поставленных целей, в случае если оно обеспечено персоналом с высокой квалификацией и подготовкой. Основные требования к кадровой политике представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные требования к кадровой политике

В зависимости от характера влияния менеджмента предприятия на кадровую ситуацию различают следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная. По степени открытости организации по отношению к внешней среде выделяют открытую и закрытую кадровую политику, типы кадровой политики представлены на рисунке 3.

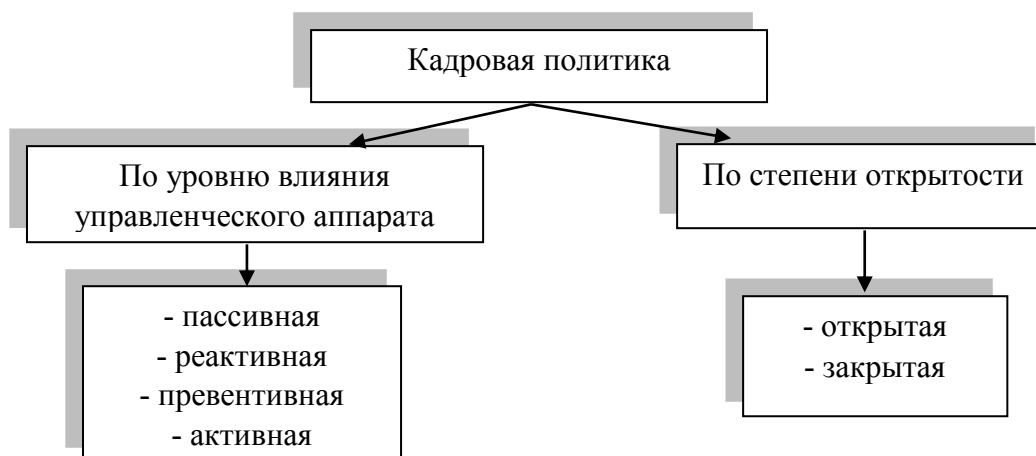


Рисунок 3 – Типы кадровой политики

Пассивная кадровая политика характерна тем, что у предприятия есть четко выраженная программа действий в отношении персонала, в большинстве случаев кадровая работа на таких предприятиях заключается лишь в устранении негативных последствий.

Реактивная кадровая политика характерна для предприятий, где руководство обладает контролем над негативными последствиями (конфликтные ситуации, отсутствие нужной квалификации персонала для решения организационных задач, отсутствие мотивации к труду и пытается разрешить возникшие проблемы. Такая политика приводит к возникновению дефицита работников высокого уровня.

Превентивная кадровая политика характерна для предприятий, где у руководства есть прогнозы развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба таких предприятий располагает средствами диагностики кадров, а также дает прогнозы кадровой ситуации на определенное время.

Для активной кадровой политики характерна ориентация на потребности клиентов, использование достижений современных технологий. Особое внимание уделяется созданию гибких организационных структур управления, подбору высоко квалифицированного персонала, способного

обеспечить выпуск продукции требуемого качества, и развитию кадрового потенциала.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что предприятие прозрачно для персонала на любом структурном уровне, предприятие готово принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта. Начало своей работы новый сотрудник может начать как с низшей должности, так и с руководящих должностей. Предприятие готово принять специалиста, который будет обладать соответствующей квалификацией.

Основной особенностью закрытой кадровой политики можно назвать то, что предприятие привлекает персонал с нижестоящей должности. Смена кадров происходит из числа, имеющегося персонала, а, следовательно, сотрудники со временем повышают свою квалификацию.

Закрытая и открытая кадровые политики имеют между собой отличия, которые можно увидеть при их сравнении (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	высокая конкуренция на рынке труда	дефицит рабочей силы
Адаптация персонала	быстрое включение в конкурентные отношения	эффективная адаптация, сплоченный коллектив
Обучение персонала	проводится во внешних центрах	проводится во внутрикорпоративных центрах
Продвижение персонала	затруднена возможность роста из-за притока новых кандидатов	при продвижении персонала отдается предпочтение сотрудникам предприятия
Мотивация и стимулирование	стимулирование труда (материальное)	мотивация
Внедрение инноваций	инновационное воздействие со стороны новых работников	инновационное воздействие необходимо стимулировать

По мнению Н.Н. Козака, «направления кадровой политики должны соответствовать функциям управления персоналом, которые действуют на предприятии».

Направления кадровой политики и ее составляющие:

- подбор и расстановка персонала. Система мер и мероприятий, которые направлены на привлечение персонала в соответствии с потребностями предприятия;
- управления адаптацией новых сотрудников. Знакомство персонала с деятельностью предприятия, изменение поведения сотрудника в соответствии с требованиями среды;
- стимулирование и мотивация. Мотивация, один из способов повышения производительности труда, проводят с целью объединения интересов предприятия и его сотрудников;
- развитие персонала. Строится с помощью принципов повышения квалификации, возможности саморазвития, способов самовыражения; система оценки персонала. определяется с помощью принципов отбора показателей, качества выполнения заданий и оценки квалификации. С помощью этого направления можно определить основные показатели, которых стоит придерживаться в работе и какие еще необходимо развивать [9].

На рисунке 4 отображены основные направления кадровой политики предприятия.



Рисунок 4 – Направления кадровой политики

Одним из главных направлений кадровой политики является обеспечение предприятий работниками, имеющими высокую профессиональную подготовку. В связи с этим особую роль на предприятии приобретают вопросы правильного подбора персонала и расстановки кадров.

Характеризуется тем, что каждый сотрудник отвечает своей квалификации и занимает свою должность. Обязательно он должен быть опытным и обладать профессиональными навыками [4].

Такая расстановка положительно влияет на кадровый состав:

- методические положения по определению и содержанию такого рода требований (группировка кадров по теоретико-политическим, деловым, морально-этическим, социально-психологическим качествам);
- система критериев оценки персонала представлена на рисунок 5;

- нормативные акты и принципы расстановки и подбора кадров.

Которые основаны на:

- соответствие кандидатов занимающим должностям;
- организационно-правовых формах определения квалификации персонала (аттестация, конкурс);
- оценки деловых и личностных качеств (служебные характеристики, оценка кандидатов на заседаниях аттестационной комиссии) [19].

Специфические критерии оценки персонала, образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности	Морально-психологические критерии оценки персонала, к которым относится особенность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость
Деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость	Профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта, квалификации и результатов труда

Рисунок 5 – Критерии оценки персонала

Немаловажное значение получает аттестация сотрудников. В соответствии с Положением о ее проведении, она проводится в установленном законом порядке и представляет собой периодическую проверку знаний, выявляет практические навыки и способности, определяет возможности персонала. В большинстве случаев аттестацию проводят, с целью определить соответствие занимаемой должности и определить будущую перспективу кадров, понижение или повышение в должности. Главные цели аттестации показаны на рисунке 6.

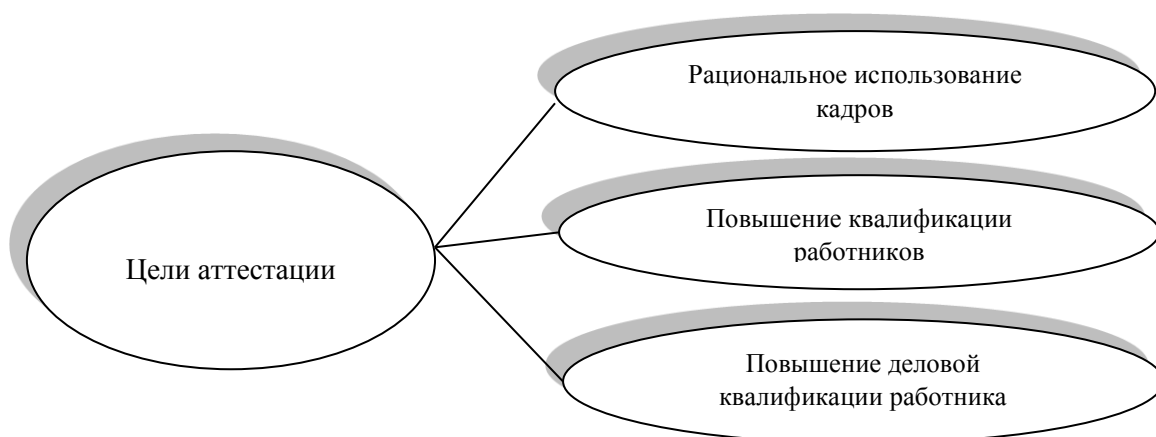


Рисунок 6 – Цели аттестации персонала

Аттестация должна осуществляться время от времени, но не реже, чем один раз в пять лет. На предприятии создается аттестационная комиссия из высококвалифицированных кадров, для постоянного процесса аттестации [25].

По завершению аттестации, на основании данных аттестационной комиссии выносят решение. Рассмотрим процесс аттестации на рисунке 7.

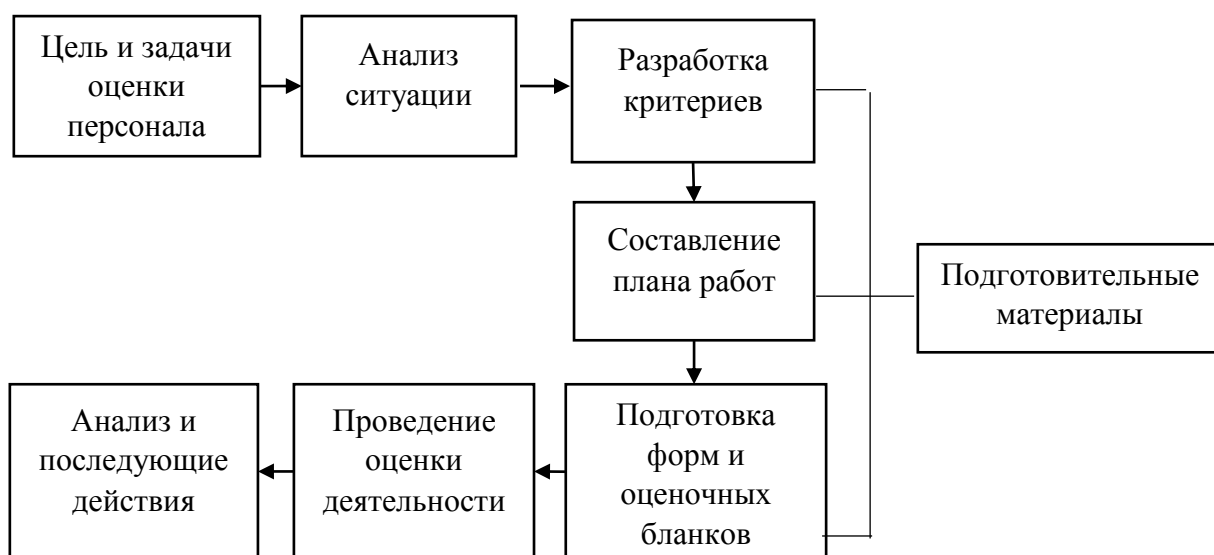


Рисунок 7 – Структура процесса аттестации

Одной из целей аттестации является повышение эффективности кадровой работы, ответственности и дисциплины. Эффективность кадровой политики определяется дополнительным набором факторов, рисунок 8.

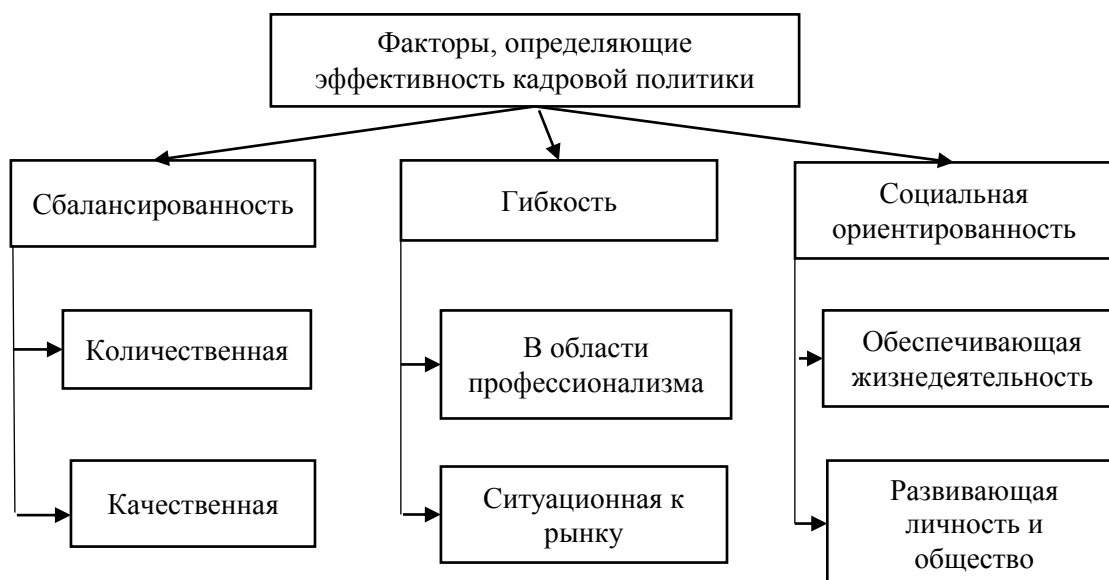


Рисунок 8 – Факторы эффективности кадровой политики [11]

В условиях рыночной экономики, когда условия внешней среды меняются очень быстро, главным фактором эффективности кадровой политики является ее гибкость и адаптивность. Таким образом, предлагается использовать инновационный подход к формированию кадровой политики на малом и среднем предприятии. Именно гибкость системы управления может сделать предприятие более конкурентоспособным [6].

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки:

- степень текучести кадров,
- гибкость проводимой политики,
- степень учета интересов персонала или предприятия.

Подведем итог, кадровая политика – это правила и принципы, которые регламентируют взаимоотношения работников предприятия, формируют принципы поведения менеджмента предприятия в работе с персоналом. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия, своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

1.2 Основные направления совершенствования кадровой политики

Для совершенствования кадровой политики предприятия необходимо:

- правильно сформулировать систему управления персоналом, учитывая все ее аспекты;
- построить долгосрочные планы кадровой политики для стабильной работы предприятия;
- выполнять анализ факторов внешней среды, чтобы удостовериться есть ли предложения профессий для формирования штата такими кадрами, которых нет на предприятии.

Так же необходимо решить вопросы, которые касаются организационной структуры:

- 1) сформулировать целевые задачи и функции (определение качественных и количественных потребностей предприятия в трудовых ресурсах на текущий и планируемый периоды);
- 2) выявить структурные звенья;
- 3) построить структуру управления персоналом, в соответствии с особенностями предприятия (совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц);
- 4) рассмотреть взаимосвязь службы управления персоналом с прочими управленческими структурами.

При изменении внешней среды предприятия происходит и неизбежное изменение кадровой политики. К примеру, происходит слияние или

реорганизация предприятия, в то время как оно меняет свою стратегию. Соответственно будет изменяться и кадровая политика. Иными словами, она будет остро реагировать на любые реформы, которые будут происходить на предприятии.

На многих предприятиях отделы по работе с персоналом заняты планированием численности штата, главная задача которых соотношение количества персонала и штатного расписания.

Малая осведомленность руководителей в значительной степени ослабляет преобразования в направлении работы с персоналом, независимо от разработки и внедрения новых направлений кадровой работы, которые ориентируются на организацию социального управления и социальную политику [14]. Н.М. Кузьмина в своей работе пишет, что «в новых условиях изменилось содержание самого термина «политика» [13]. На данный момент это не относится к жесткому менеджменту, а всего лишь, представляет собой стратегию и тактику.

Стадии жизненного цикла предприятия и направления кадровой политики представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Стадии жизненного цикла предприятия и направления кадровой политики

Стадии жизненного цикла предприятия	Кадровая политика
Стадия формирования	набор и адаптация персонала; внимание к вопросам кадрового планирования
Стадия роста	прием новых сотрудников и стимулирование профессионального роста уже работающих; планирование карьеры преимущественно руководящего состава предприятия
Стадия стабилизации	обучение и мотивация персонала; планирование карьеры; усилия предприятия направлены на полное использование способностей персонала, т.к. кадровый состав стабилен
Стадия спада	направленность на сокращение персонала; аттестация, переобучение.

Исходя из стадий предприятия становится очевидным, в какой период и в каком персонале нуждается предприятие, какими оно должно обладать компетенциями, какие методы использовать для оказания воздействия на персонал в целях эффективного достижения результата и целей.

Совершенствование системы найма и подбора персонала возможна на основе использования цифровых технологий:

- импорт резюме с сайтов работы и социальных сетей;
- создание базы с резюме для быстрого и удобного поиска;
- групповые онлайн собеседования.

Подобная система внедрена во многих банках, например, ПАО «Почта Банк», что сокращает время на подбор персонала, а также позволяет проводить собеседования, только с тем персоналом, который соответствует требованиям.

Так же работникам кадровых служб необходимо осваивать современные технологии осваивания интервью. Например, как современную и эффективную технологию проведения интервью можно рекомендовать поведенческое интервью (технологии STAR и PARLA).

Поведенческое интервью возможно применить для кандидатов из любой сферы деятельности. В ходе интервью работник кадровой службы может собирать полную картину из опыта кандидата. Такой вид интервью встречается при приеме на работу в ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк».

Возможно совершенствовать кадровую политику путем обучения персонала, например, благодаря современным технологиям есть возможность обучаться на рабочем месте, можно посещать профильные сайты, читать статьи, участвовать в дискуссиях.

Обучение персонала можно построить следующим образом:

- 1) Ввести всестороннее обучение (сотрудники компании «Альфа Капитал» приобретают знания в сфере искусства и области коллекционных вин, посещают тренинги по лидерству и расширяют

свой кругозор в целом. Доступ к бесплатному обучению есть у каждого сотрудника);

- 2) Обучающие игры (данный метод успешно применен в компании METRO Cash and Carry, с помощью специально разработанной программы работники учатся выстраивать правильные последовательности действий при работе с товаром);
- 3) Самообучение (Самообучение проходит дистанционно с помощью вебинаров, теоретических курсов iSpring Suite, с целью лучшего усвоения, материал представлен в виде видеороликов, по мимо обучающего материала программа содержит диалоговые тренажеры, такая система успешно внедрена в РосЕвроБанк и МФЦ).

В ходе таких внедрений можно отметить рост производительности труда за счет повышения уровня профессионализма работников.

Совершенствование оценки персонала предприятия:

- 1) Проведение оценки на основе метода «360 градусов». Оценка по компетенциям, выполняемая персоналом, которые постоянно работают с сотрудником;
- 2) Компетентностный подход к оценке персонала, который заключается в разработки набор компетенций для каждого вида сотрудников. Такой подход дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к персоналу в зависимости от профессии, занимаемой должности и выполняемых задач. Такой подход успешно внедрен в ПАО «Почта Банк»;
- 3) Внедрения метода AssessmentCenter (Оценка проводится при помощи специально разработанных методов, которые позволяют сделать вывод о компетенциях человека, его профессиональных качествах, относится к профессиональным технологиям тестирования персонала) Такой метод внедрен в ПАО СК «Росгосстрах»;

4) MBO (management by objectives) – система оценки результативности труда работника (достижение/не достижение работником поставленных перед ним целей и задач за определенный период). Заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода.

Совершенствование кадровой политики возможно на основе разработки новых направлений, среди которых приоритетным является создание благоприятного психологического климата в коллективе. В фокусе кадровой политики, в первую очередь, должны находиться взаимоотношения сотрудников. Требуется создание максимально эффективной системы управления человеческим капиталом, которая будет базироваться на интеграции интересов сотрудников и организации [26].

Подведем итог, существуют разного рода способы совершенствования кадровой политики, которые в совокупности позволят поднять на новую ступень всю работу предприятия.

2 Оценка эффективности кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОСП Тольяттинский почтамт

АО «Почта России» – российская государственная компания, «федеральный почтовый оператор, входящий в перечень стратегических предприятий Российской Федерации» [2].

В Советском Союзе предприятия почты оказывали как услуги почтовой связи, доставки отправлений, так и телеграфной, телефонной связи в отделениях. Сначала они входили в составе областных и республиканских управлений связи, затем в состав государственных предприятий связи и информатики. После распада СССР в начале 90-х годов почтовая связь была выделена в самостоятельную отрасль. На рынке работали государственные и негосударственные операторы почтовой связи. 16 ноября 1992 года образовано Федеральное управление почтовой связи при Министерстве связи Российской Федерации. Структура Федерального управления почтовой связи была организована по территориальному принципу: она включала областные, краевые, республиканские управления федеральной почтовой связи (УФПС) и учреждения почтовой связи Москвы и Санкт-Петербурга.

С целью централизации системы управления федеральной почтовой связи в феврале 2003г. создано федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России», объединившее все существующие организации федеральной почтовой связи, тем самым соединив в себе элементы географической организационной структуры и структуры по видам деятельности [5].

Проводимый в течение длительного времени масштабный процесс реорганизации завершился в октябре 2019 года преобразованием ФГУП «Почта России» в акционерное общество «Почта России». Российской

Федерации принадлежит 100 процентов акций непубличного акционерного общества.

Генеральный директор АО «Почта России» Николай Подгузов отмечает: «Мы рассчитываем, что изменение правовой формы позволит Почте России стать более конкурентоспособной и маневренной в принятии стратегических решений. Надеюсь, очень скоро эти перемены заметят и клиенты, и сотрудники компании» [22].

Почта России входит в состав основных международных почтовых организаций, таких как Региональное содружество в области связи (РСС), Всемирный почтовый союз (ВПС) [17].

Рассмотрим структуру АО «Почта России» на рисунке 9.



Рисунок 9 – Структура АО «Почта России»

В бакалаврской работе рассматривается деятельность филиала АО «Почта России».

Полное наименование объекта исследования: Обособленное структурное подразделение Тольяттинский почтамт Управления Федеральной Почтовой Связи Самарской области – филиала АО «Почта России» (далее ОСП Тольяттинский почтамт).

ОСП Тольяттинский почтамт зарегистрирован 13 февраля 2003 года по адресу 445050, Самарская область, г. Тольятти, ул. Мира, д. 67, ведет деятельность в соответствии с кодом ОКВЭД 53 – «Деятельность почтовой связи и курьерская деятельность»:

ОКВЭД 53.1 – Деятельность почтовой связи общего пользования

ОКВЭД 53.10.1 – Деятельность почтовой связи, связанная с пересылкой газет и других периодических изданий

ОКВЭД 53.10.2 – Деятельность почтовой связи, связанная с пересылкой письменной корреспонденции

ОКВЭД 53.10.3 – Деятельность почтовой связи, связанная с пересылкой посылочной почты

ОКВЭД 53.10.4 – Деятельность почтовой связи дополнительная

ОКВЭД 53.2 – Деятельность почтовой связи прочая и курьерская деятельность

ОКВЭД 53.20.1 – Деятельность специальной почтовой связи

ОКВЭД 53.20.2 – Деятельность фельдъегерской связи

ОКВЭД 53.20.3 – Деятельность курьерская

Миссия ОСП Тольяттинский почтамт аналогична миссии АО «Почта России». «Повышение качества жизни населения является неотъемлемой социальной миссией Почты России, которая реализуется через предоставление качественных и доступных почтово-логистических, социальных и финансовых услуг каждому человеку на всей территории Российской Федерации» [22].

Цель ОСП Тольяттинский почтамт вытекает из стратегической цели АО «Почта России» – «Почта России находится в процессе цифровой трансформации из традиционного почтового оператора в первую почтово-логистическую компанию. Стратегическая цель Почты России к 2030 году – стать цифровой государственной мультифункциональной экосистемой платформенных бизнесов, доставлять быстро и удобно товары по всей стране с фокусом на доставке в течение дня по крупнейшим городским агломерациям» [22].

Организационная структура ОСП Тольяттинский почтамт представлена в приложение А.

На предприятии Тольяттинский почтамт линейно-функциональная структура управления. Распределение работ проводится по закрепленным функциям. Территориально предприятие имеет в своем подчинении 56 отделений почтовой связи. На предприятии персонал имеет между собой вертикальную связь.

К достоинствам данной структуры можно отнести:

- четкое распределение обязанностей и ответственности между руководителями звеньев структуры;
- эффективное использование ресурсов;
- формализация и стандартизация процессов;
- возможность оперативного контроля деятельности как целых подразделений, так и отдельных исполнителей;
- принятие компетентных решений, основанных на объективном анализе деятельности всех подразделений.

К недостаткам структуры можно отнести:

- заинтересованность каждого отдела лишь в своих результатах, нет ответственности за выполнение общей работы;
- линейные и функциональные руководители ограничены в принятии самостоятельных решений, что увеличивает время принятия

решений поскольку необходимо их согласовывать высшим звеном управления;

- сложности со взаимодействием между подразделениями;
- замедленная реакция на изменения рынка (поскольку топ-менеджмент принимает решения после поступления информации от линейных и функциональных руководителей).

Можно выделить нечеткость границ функций руководящего персонала, они в ряде случаев пересекаются и когда появляется проблема не всегда можно установить причину и виновника, следует отметить, что такая структура управления предприятием не всегда может обеспечить достижение текущих целей и быстрого принятия решений задач предприятия [19].

Основные организационно-экономические показатели, характеризующие деятельность ОСП Тольяттинский почтамт за последние три года представлен в приложении Б.

Исходя из данных таблицы можно сделать вывод, что наблюдается рост объемов выручки за 2017 – 2018 гг., которая выросла с 45247 р. до 50942,8 руб., а темп прироста составил 12,59%. Себестоимость продаж растет пропорционально увеличению выручки, 12,4%. Коммерческие расходы увеличились на 21,66%. Незначительное опережение темпов роста выручки по сравнению с темпами роста себестоимости (12,59% и 12,49%, соответственно) является положительным моментом в деятельности ОСП Тольяттинский почтамт. Затраты на рубль выручки незначительно снизились, на 0,083 коп. В результате за анализируемый период прибыль от продаж увеличилась на 19,65%, а чистая прибыль – на 20,55%. Рентабельность продаж и рентабельность деятельности возросли на 0,083 и 0,166 пункта, соответственно. Это положительно характеризует деятельность структурного подразделения. Однако, следует заметить, что уровень рентабельности проданных товаров, продукции (работ, услуг) ОСП Тольяттинский почтамт ниже, чем в среднем по отрасли (5,4%).

Основные технико-экономические показатели деятельности ОСП Тольяттинский почтамт за 2017 – 2019 гг. представлены в приложение Б.

Фонд оплаты труда увеличился на 5,89%. Темпы прироста среднегодовой заработной платы работающего (11,86) ниже темпов прироста среднегодовой выработки работающего (18,93%), что свидетельствует об эффективной организации работы персонала почтамта. Среднемесячная заработная плата работающих выше среднемесячной номинальной начисленной заработной платы на одного работника по Приволжскому федеральному округу, 20162,22 р. и 18030,5 р. соответственно. Но среднемесячная заработная плата работающих ОСП Тольяттинский почтамт в 2017 году ниже средней заработной платы в почтовой сфере (ОКВЭД 53) по Самарской области 21424,4 р.

Эффективность эксплуатации основных фондов подтверждается ростом фондоотдачи.

Итак, деятельность ОСП Тольяттинский почтамт за 2017 – 2018гг. можно охарактеризовать как достаточно результативную, подразделение эффективно использует имеющиеся факторы производства.

В 2018 – 2019 гг. наблюдается увеличение размера выручки на 7,81%, что несколько ниже значений этого показателя прошлого периода. Себестоимость продаж и коммерческие расходы продолжили свой рост, 6,85% и 7,2%, соответственно. Положительная тенденция превышения темпов роста выручки над темпами роста себестоимости сохраняется и в этом периоде. Затраты на рубль выручки снизились, как и в 2017 – 2018гг., 0,87 коп. ОСП Тольяттинский почтамт продемонстрировало существенное увеличение прибыли от продаж, 74,82%. Темпы прироста чистой прибыли значительно возросли, по сравнению с предыдущим периодом, и составили 46,13%. Это практически в двое больше по сравнению с 2017 годом. Увеличилась и рентабельность продаж, она выросла на 0,874 пункта, что больше отклонения за предыдущий период. Но рентабельность проданных

товаров, продукции (работ, услуг) по-прежнему не достигла среднеотраслевого уровня (5,8%).

Фонд оплаты труда персонала увеличился на 2,31%. Темпы прироста производительности труда превышают темпы прироста среднегодовой заработной платы более, чем в полтора раза, 14,25% и 8,42%, соответственно. Это говорит об эффективности использования человеческого потенциала ОСП Тольяттинский почтамт. Но, следует отметить, что среднесписочная численность персонала сокращается, как и в предыдущем периоде. Среднемесячная заработная плата работающих ОСП Тольяттинский почтамт в 2018 году 22553,29 р., это несколько выше средней заработной платы в почтовой сфере (ОКВЭД 53) по Самарской области 22222,6 р.

Оборачиваемость активов увеличилась на 0,034 пункта, что положительно характеризует деятельность почтамта, интенсивность использования оборотных активов выросла. Фондоотдача за анализируемый период увеличилась на 8,07 пункта. Но это более, чем в 4 раза меньше, чем за 2017 – 2018гг.

Организационно-экономические показатели деятельности ОСП Тольяттинский почтамт за 2018 – 2019гг. сохранили положительную тенденцию, эффективность работы организации в целом возросла.

В течение трех лет выручка от продаж ОСП Тольяттинский почтамт увеличилась на 21,38%. Темпы прироста затрат составили 16,81%. Это соотношение положительно характеризует деятельность почтамта. Затраты на рубль выручки увеличились на 0,96 коп. В результате прирост прибыли от продаж составил 109,17%, а чистой прибыли – на 76,16%.

Оборачиваемость активов сократилась 0,034 пункта, что является негативным фактом в деятельности ОСП Тольяттинский почтамт. Фондоотдача выросла на 46,02 пункта.

Темпы прироста среднегодовой выработки работающего выше темпов прироста среднегодовой заработной платы, 35,88% и 21,27%, соответственно. Это положительно характеризует деятельность почтамта. Фонд оплаты труда

вырос на 8,34%. Среднемесячная заработная плата работающих ОСП Тольяттинский почтамт в 2019 году 24451,24 р., это несколько ниже средней заработной платы в почтовой сфере (ОКВЭД 53) по Самарской области 24517,7 р. Следует также обратить внимание, на негативную тенденцию сокращения численности персонала.

Таким образом, можно отметить положительные тенденции в развитии ОСП Тольяттинский почтамт.

Рассмотрим организационную структуру ОСП Тольяттинский почтамт. Для начала рассчитывается укомплектованность персонала:

$$K_{\text{обесп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ППП факт}}}{\text{Ч}_{\text{ППП норм}}}, \quad (2.1)$$

где $\text{Ч}_{\text{ППП факт}}$ – численность промышленно-производственного персонала по факту;

$\text{Ч}_{\text{ППП норм}}$ – численность промышленно-производственного персонала по норме.

$$K_{\text{обесп}} = \frac{67}{78} = 0,85$$

в том числе и административно-управленческого персонала:

$$K_{\text{обесп}} = \frac{\text{Ч}_{\text{АУП факт}}}{\text{Ч}_{\text{АУП норм}}}, \quad (2.2)$$

где $\text{Ч}_{\text{АУП факт}}$ – численность аппарата управления персонала по факту;

$\text{Ч}_{\text{АУП норм}}$ – численность аппарата управления персонала по норме.

$$K_{\text{обесп}} = \frac{18}{22} = 0,8$$

В ходе расчета выявлена не укомплектованность по руководителям, на 4 человека, но это не является критичным, обязанности отдела продаж и отдела розничной торговли выполняет один руководитель, над отделом производственных процессов и группой производственного контроля тоже стоит один руководитель. Так же и с группой по работе с партнерами, ее руководителем является руководитель группы продаж, в тоже время как

руководителем отдела информационных технологий является руководитель отдела производственных технологий.

Коэффициент соответствия фактической численности по подразделениям:

$$K_{\text{соот}} = \frac{\chi_{\text{факт}}^{\text{подразд}}}{\chi_{\text{норм}}^{\text{подразд}}} \quad (2.3)$$

где $\chi_{\text{факт}}^{\text{подразд}}$ – фактическая численность по подразделениям;

$\chi_{\text{норм}}^{\text{подразд}}$ – фактическая численность по нормам.

Для специалистов:

$$K_{\text{соот}} = \frac{33}{35} = 0,94$$

Для служащих:

$$K_{\text{соот}} = \frac{13}{16} = 0,81$$

Для рабочих:

$$K_{\text{соот}} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Коэффициент занятости персонала в аппарате управления по формуле:

$$\chi_{\text{АУП}} = \frac{\chi_{\text{АУП}}}{\chi_{\text{ППП}}}, \quad (2.4)$$

Где: $\chi_{\text{АУП}}$ – численность аппарата управления персонала;

$\chi_{\text{ППП}}$ – численность промышленно-производственного персонала.

$$\chi_{\text{АУП}} = \frac{18}{67} = 0,26$$

Рассчитаем коэффициент соответствия квалификации управленческого персонала занимаемым должностям:

$$K_{\text{соотн}} = \frac{\chi_{\text{соотв.}}}{\chi_{\text{АУП}}} \quad (2.5)$$

где $K_{\text{соотн}}$ – коэффициент соотношения квалификации;

$\chi_{\text{соотв.}}$ – численность управленческого персонала, профессиональная подготовка которого соответствует занимаемой должности, чел.;

$$K_{\text{соотн}} = \frac{18}{18} = 1$$

Среднее количество сотрудников, приходящихся на одного руководителя:

$$K_{\text{сред кол сотру на 1-го рук}} = \frac{Ч_{\text{ппп}} - Ч_p}{Ч_p} \quad (2.6)$$

где $Ч_p$ – численность руководителей;

$Ч_{\text{ппп}}$ – численность промышленно-производственного персонала

$$K_{\text{сред кол сотру на 1-го рук}} = \frac{67-18}{18} = 2,72$$

Исходя из показателей рассчитанных коэффициентов можно сделать вывод о том, что действующая на предприятии организационная структура является рациональной. За исследуемый период наблюдался дефицит персонала. Плановая численность не достигнута ни в отчетном ни в прошлом периоде. Этот факт говорит о том, что плановое количество персонала завышено, ввиду ошибочного нормирования производственных показателей работы специалистов, служащих и работников предприятия.

Для полного анализа персонала проведем анализ состава и структуры персонала по структурному и профессионально-квалификационному уровню (таблица 3).

Таблица 3 – Структура персонала ОСП Тольяттинский почтамт 2017-2019 гг.

Показатели	Величина показателя					
	2017		2018		2019	
	чел	%	чел	%	чел	%
Среднесписочная численность	75	100	71	100	67	100
Руководители	17	22,67	18	25,35	18	26,86
Специалисты	37	49,33	34	47,89	33	49,25
Прочие служащие	16	21,33	15	21,12	12	17,91
Рабочие	5	6,67	4	5,63	4	5,97

Рассчитаем укомплектованность предприятия по штатному расписанию по формуле:

$$У = \frac{Ч_{\text{ф}}}{Ч_{\text{шт}}} * 100 \quad (2.7)$$

Где: $Ч_{ф}$ – численность персонала по факту, чел.:

$Ч_{шт}$ – штатная численность персонала, чел.

Рассчитаем укомплектованность руководителями предприятия:

$$У = \frac{18}{22} * 100 = 81,8\%$$

Рассчитаем укомплектованность специалистами предприятия:

$$У = \frac{33}{35} * 100 = 94,2\%$$

Рассчитаем укомплектованность служащих предприятия:

$$У = \frac{12}{16} * 100 = 75\%$$

Рассчитаем укомплектованность рабочих предприятия:

$$У = \frac{4}{5} * 100 = 80\%$$

По данным расчетом можно сделать вывод, что штат предприятия не укомплектован полностью. Данный факт является следствием высокого коэффициента выбытия персонала.

Проанализировав данные таблицы видно, что за рассматриваемый период количество руководителей увеличивается на 1 человека.

Удельный вес ведущих специалистов практически не изменяется, в отличии от служащих, которых в 2017 году было 21,33%, а в 2019 году становится 17,91%, а соответственно уменьшается на 3,42%. Количество рабочих практически не изменяется. Структура персонала по функциональному признаку представлена на рисунке 10.

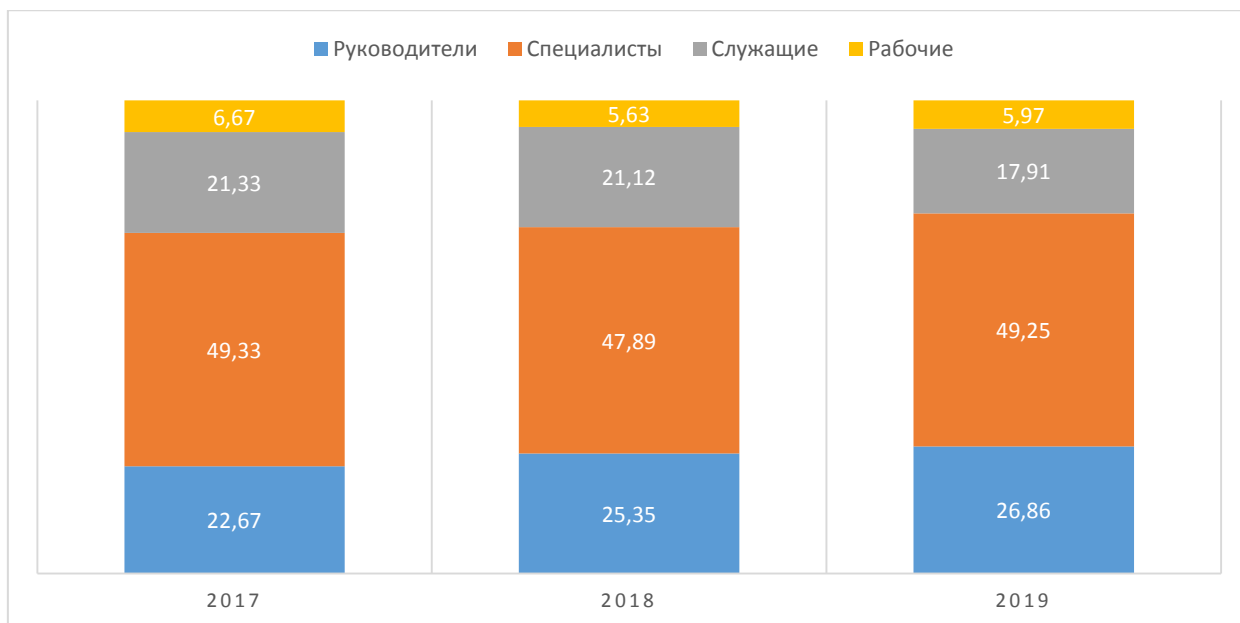


Рисунок 10 – Структура персонала по функциональному признаку ОСП
Тольяттинский почтамт 2017 – 2019 гг.

Изучив наглядно структуру персонала и укомплектованность кадрами, можно отметить уменьшение доли специалистов и служащих, такое положение ведет к перегрузке работающих сотрудников предприятия, а, следовательно, снижению эффективности работы персонала. Необходимо предпринять меры по повышению укомплектованности подразделения кадрами. Другими словами, направление кадровой политики, а именно, подбор и расстановка персонала, требует более пристального внимания со стороны руководителей ОСП Тольяттинский почтамт.

Исходные данные для анализа персонала ОСП Тольяттинский почтамт по гендерному признаку отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала ОСП Тольяттинский почтамт по гендерному признаку в 2017 – 2019 гг.

Показатели	Величина показателя					
	2017		2018		2019	
	чел	%	чел	%	чел	%
Мужчины	24	32	22	30,98	20	29,85
Женщины	51	68	49	69,01	47	70,14
Итого:	75	100	71	100	67	100

Структура персонала по гендерному типу представлена на рисунке 11.

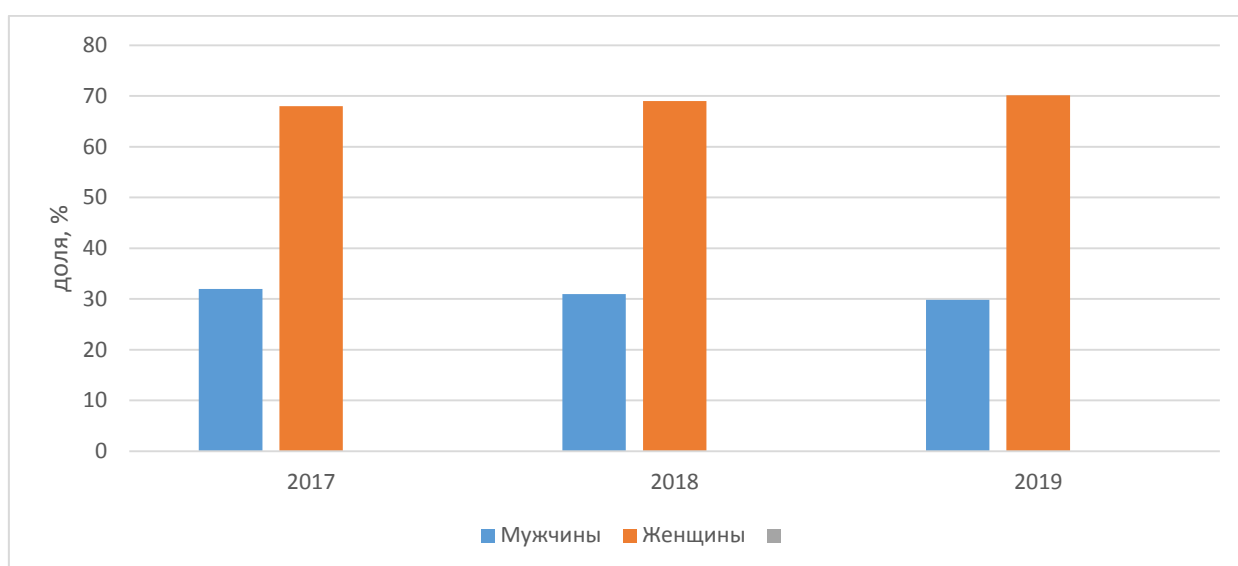


Рисунок 11 – Структура персонала по гендерному признаку

Как видно из гистограммы, женщины превышают численность мужчин примерно в 2 раза. Это связано с тем что в ОСП Тольяттинский почтамт операторами связи в основном являются женщины, а мужчины занимают руководящие должности или работают водителями, грузчиками и подсобным персоналом.

В таблице 5 отражаются исходные данные для анализа структуры персонала по возрастному признаку.

Таблица 5 – Анализ персонала ОСП Тольяттинский почтамт по возрастному признаку

Показатели	Величина показателя					
	2017		2018		2019	
	чел	%	чел	%	чел	%
18 - 25 лет	13	17,33	12	16,9	10	14,92
25 - 35 лет	23	30,66	21	29,58	21	31,34
35 - 45 лет	21	28	22	30,98	23	34,32
45 - 60 лет	14	18,66	13	18,3	12	17,91
60 - 65 лет	4	5,33	3	4,23	1	1,49
Итого:	75	100	71	100	67	100

Рассчитаем средний возраст персонала ОСП Тольяттинский почтамт за:

Найдем средний возраст персонала по группам за 2017-2019 гг.

18-25 лет:

$$\frac{18 + 25}{2} = 21,5$$

25-35 лет:

$$\frac{25 + 35}{2} = 30$$

35-45 лет:

$$\frac{35 + 45}{2} = 40$$

45-60 лет:

$$\frac{45 + 60}{2} = 52,5$$

60-65 лет:

$$\frac{60 + 65}{2} = 62,5$$

Найдем общий возраст персонала умножив средний возраст групп на количество персонала 2017 г.:

18-25 лет:

$$21,5 * 13 = 279,5$$

25-35 лет:

$$30 * 23 = 690$$

35-45 лет:

$$40 * 21 = 840$$

45-60 лет:

$$52,5 * 14 = 735$$

60-65 лет:

$$62,5 * 4 = 250$$

Сложим общий возраст персонала:

$$279,5 + 690 + 840 + 735 + 250 = 2794,5$$

Делим общий возраст на общее количество работников предприятия за 2017 г.:

$$\frac{2794,5}{75} = 37,26$$

Найдем общий возраст персонала умножив средний возраст групп на количество персонала 2018 г.:

18-25 лет:

$$21,5 * 12 = 258$$

25-35 лет:

$$30 * 21 = 630$$

35-45 лет:

$$40 * 22 = 880$$

45-60 лет:

$$52,5 * 13 = 682,5$$

60-65 лет:

$$62,5 * 3 = 187,5$$

Сложим общий возраст персонала:

$$258 + 630 + 880 + 682,5 + 187,5 = 2638$$

Делим общий возраст на общее количество работников предприятия за 2018 г.:

$$\frac{2638}{71} = 37,15$$

Найдем общий возраст персонала умножив средний возраст групп на количество персонала 2019 г.:

18-25 лет:

$$21,5 * 10 = 215$$

25-35 лет:

$$30 * 21 = 630$$

35-45 лет:

$$40 * 23 = 920$$

45-60 лет:

$$52,5 * 12 = 630$$

60-65 лет:

$$62,5 * 1 = 62,5$$

Сложим общий возраст персонала:

$$215 + 630 + 920 + 630 + 62,5 = 2457,5$$

Делим общий возраст на общее количество работников предприятия за 2019 г.:

$$\frac{2457,5}{67} = 36,67$$

Средний возраст персонала за 2017 год составляет 37,26 лет, за 2018 год 37,15 лет, за 2019 год 36,67 лет.

На рисунке 12 представлена гистограмма, отражающая возрастную структуру персонала ОСП Тольяттинский почтамт.

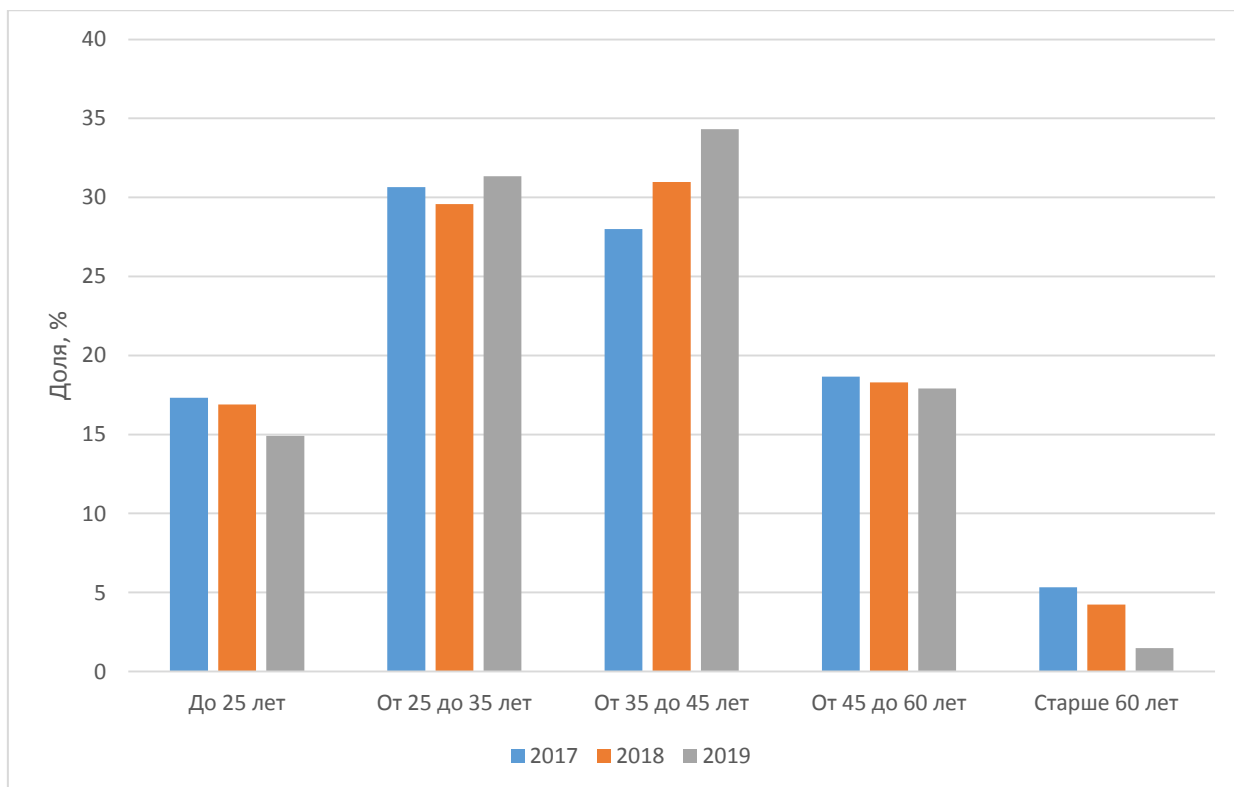


Рисунок 12 – Структура персонала ОСП Тольяттинский почтамт по возрасту

Опираясь на данные можно утверждать, что происходит незначительное омоложение кадрового состава предприятия, средний возраст которого в 2017 г. составлял 37,26 лет, а в 2019 составляет 36,67 лет. Однако при относительно стабильном среднем возрасте, наблюдается уменьшение рабочих в возрастной категории 60 – 65 лет, что обусловлено выходом на пенсию.

В целом кадровый состав ОСП Тольяттинский почтамт постепенно обновляется, что является положительной тенденцией для дальнейшей деятельности предприятия и свидетельствует о его развитии.

Сильной стороной предприятия является наличие квалифицированных кадров. Для оценки персонала ОСП Тольяттинский почтамт по уровню образования составлена таблица 6.

Таблица 6 – Анализ кадрового состава ОСП Тольяттинский почтамт по уровню образования

Показатели	Величина показателя					
	2017		2018		2019	
	чел	%	чел	%	чел	%
2 и более высших образования	7	9,33	8	11,27	8	11,94
Высшее образование	27	36	29	40,84	28	41,79
Незаконченное высшее	16	21,33	12	16,9	12	17,91
Среднее специальное образование	19	25,33	17	23,94	16	23,88
Среднее образование	6	8	5	7,04	3	4,47
Итого	75	100	71	100	67	100

Гистограмма кадрового состава по уровню образования представлена на рисунке 13.

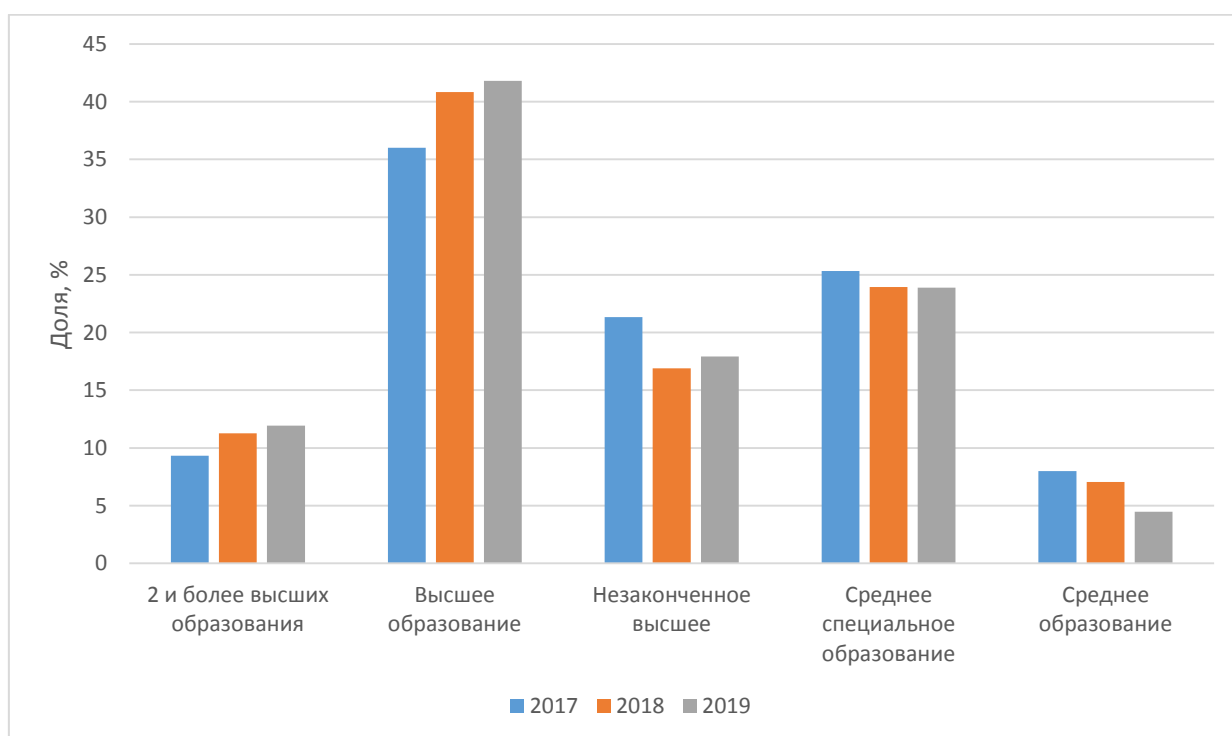


Рисунок 13 – Структура кадрового состава по уровню образования

Согласно гистограмме, количество сотрудников, которые получили второе высшее образование во время работы на предприятии за последние 3 года увеличилось на 3 человека в тоже время на 2 человека увеличивается количество персонала с высшим образованием. одновременно произошло сокращение числа сотрудников с средним образованием на 4 человека.

Происходит снижение количество сотрудников с незаконченным высшим образованием, так как работники заканчивают высшие учебные заведения и получают диплом, а, следовательно, переходят в категорию персонала с высшим образованием. Уровень образования персонала ОСП Тольяттинский почтамт за анализируемый период повысился, что положительно влияет на прирост среднегодовой выработки работающего и, как следствие, на увеличение выручки подразделения.

С целью детального анализа текучести кадров изучается движение персонала ОСП Тольяттинский почтамт по категориям, таблица 7.

Таблица 7 – Движение персонала ОСП Тольяттинский почтамт 2017 – 2019 гг.

Показатели		2017	2018	2019
Руководители	Принято	2	3	1
	Уволено	2	2	1
	Среднесписочная численность	17	18	18
	Коэффициент оборота по приему, %	11,76	16,67	5,56
	Коэффициент оборота по выбытию, %	11,76	11,1	5,56
	Коэффициент и кадров, %	11,76	11,1	5,56
Специалисты	Принято	2	5	3
	Уволено	2	8	4
	Среднесписочная численность	37	34	33
	Коэффициент оборота по приему, %	5,4	23,5	12,12
	Коэффициент оборота по выбытию, %	5,4	14,7	9,09
	Коэффициент текучести кадров, %	5,4	14,7	9,09

Продолжение таблицы 7

Прочие служащие (операторы связи)	Принято	2	9	4
	Уволено	2	10	7
	Среднесписочная численность	16	15	12
	Коэффициент оборота по приему, %	12,5	66,67	58,3
	Коэффициент оборота по выбытию, %	12,5	60	33,3
	Коэффициент текучести кадров, %	12,5	60	33,3
Рабочие	Принято	1	3	2
	Уволено	1	4	2
	Среднесписочная численность	5	4	4
	Коэффициент оборота по приему, %	20	100	50
	Коэффициент оборота по выбытию, %	20	75	50
	Коэффициент текучести кадров, %	20	75	50

Определим коэффициент оборота по приему сотрудников по формуле:

$$K_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}} \quad (2.8)$$

Где $Ч_{\text{пр}}$ – число принятых сотрудников;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность персонала.

$$K_{\text{п}} = \frac{10}{67} * 100\% = 14,9\%$$

Определим уровень текучести кадров по формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}} * 100\% \quad (2.9)$$

Где $Ч_{\text{ув}}$ – число уволенных работников;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность персонала.

$$K_{\text{тек}} = \frac{14}{67} * 100\% = 20,89$$

Расчет коэффициента общего оборота произведем по формуле:

$$K_{\text{о}} = \frac{Ч_{\text{ув}} + Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}} * 100\% \quad (2.10)$$

Где $Ч_{\text{пр}}$ – число принятых сотрудников;

$Ч_{\text{ув}}$ – число уволенных работников;

$Ч_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность персонала.

$$K_o = \frac{10+14}{67} * 100\% = 35,8\%$$

Такой процент текучести кадров велик для почтовой связи, это свидетельствует о том, что сотрудники ОСП Тольяттинский почтамт ищут более перспективные места для трудоустройства и материальной выгоды. По коэффициенту общего оборота можно судить об оптимизации численности предприятия.

Проанализировав данные таблицы 7 можно отметить, что руководители являются наиболее стабильной категорией в ОСП Тольяттинский почтамт. За рассматриваемый период коэффициент текучести уменьшился, что положительно влияет на кадровый состав предприятия.

Положительную динамику можно отметить также среди специалистов предприятия в отношении 2019 года к 2018 году. Несмотря на снижение среднесписочной численности увеличивается коэффициент оборота по приему (12,12%), в то время как коэффициент по выбытию стал 9,09%.

По отношению к 2017 г. коэффициент оборота по выбытию для служащих значительно увеличивается.

Проанализировав личные карточки сотрудников ОСП Тольяттинский почтамт можно отметить, что происходит текучесть новичков, среди служащих и рабочих предприятия, не имеющих опыта на предыдущей работе. Такой персонал не задерживался на предприятии больше года.

После анализа текучести кадров по категориям персонала рассматриваются мотивы и причины текучести кадров на исследуемом предприятии. Этот анализ был проведен на основе данных, предоставленных департаментом по управлению персоналом ОСП Тольяттинский почтамт (таблица 8).

Таблица 8 – Причины текучести кадров

Причины увольнений	Руководители, чел.		Специалисты, чел.		Служащие (операторы связи), чел.		Рабочие, чел.		Итого
	2018 год	2019 год	2018 год	2019 год	2018 год	2019 год	2018 год	2019 год	2018-2019
Величина заработной платы	0	0	0	1	1	2	2	1	7
Условия и режим труда	0	0	1	2	1	1	1	0	6
Производственные конфликты	0	1	1	0	1	0	0	0	3
Содержан. труда	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Отсутствие карьерного роста	1	0	2	1	2	1	0	0	7
Отсутствие перспектив обучения	0	0	2	0	3	2	1	1	9
Инициатива руководства	0	0	1	0	1	1	0	0	3
Другое	1	0	1	0	1	0	0	0	3
Итого	2	1	8	4	10	7	4	2	38

Исходя из данных таблицы 9 видно, что, основной причиной увольнений по собственному желанию является отсутствие перспектив обучения. На втором месте стоит отсутствие карьерного роста и величина заработной платы.

На основе данного анализа, можно отметить наличие достаточно высокой текучести кадров, а это может отрицательно сказаться на эффективной работе Тольяттинского почтамта в целом.

В ОСП Тольяттинский почтамт имеет рациональную организационную структуру управления: в подчинение каждого руководителей находятся примерно 2 человека, текучесть кадров удовлетворительная. В результате этого предприятие имеет эффективное управление: требования руководителей выполняются своевременно, управленческие решения реализуются вовремя.

Проанализировав персонал ОСП Тольяттинский почтамт отмечаются положительные тенденции, такие как рост уровня образования, увеличение оплаты труда, так и негативные, высокая текучесть кадров служащих и рабочих предприятия. Начальник ОСП Тольяттинский почтамт отмечает, что развитие персонала на предприятии происходит стихийно, только в случаях необходимости возникает потребность в внутриорганизационном обучении. Процесс обучения вышестоящим руководством проводится обычно для новичков и операторов связи. Выявлению потребности в обучении персонала, как основного элемента системы развития персонала на предприятии, уделяется недостаточно внимания. Это и стало главной причиной текучести кадров за последние годы.

В ходе выполненного анализа предприятия можно отметить, что ОСП Тольяттинский почтамт успешное и развивающееся предприятие, несмотря на снижение среднесписочной численности, благодаря компьютеризации труда и политики сокращения штата продолжает выполнять все свои почтовые функции.

2.2 Анализ кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт

На содержание и направления кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт оказывают влияние различные факторы:

- ситуация на рынке труда (рынок доставки стандартных отправок монополизирован, на рынке экспресс-доставок необходимо выдерживать высокий уровень конкуренции);
- инновация и модернизация почтовой сети (введение терминалов «Система управления очередью», переход на новое СО), помогает избежать скопления людей в местах приёма посетителей и организовать порядок обслуживания клиентов отделений связи;
- цели предприятия (удержание позиций в традиционных сегментах);

- содержание и условия труда (удобное месторасположение, взаимодействие с другими людьми во время работы, степень свободы при решении задач), наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие сотрудников;
- централизованное управление (руководители принимают решения, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, а работники выполняют), централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными сотрудниками;
- платежеспособность предприятия (делает его конкурентоспособным перед предприятиями аналогичного профиля, получения банковских кредитов и государственной поддержки, подборе квалифицированного персонала), если предприятие платежеспособное, то оно является прибыльным, соответственно с ним больше сотрудничают.

К нормативным документам, определяющим кадровую политику ОСП Тольяттинский почтамт относятся:

- 1) Устав АО «Почта России» от 20.09.2019 («Для достижения целей, указанных в пункте 15 настоящего устава, общество осуществляет следующие основные виды деятельности: проведение профессиональной подготовки и обучения, разработка и внедрение карьерных моделей»);
- 2) Стратегия развития 2020 – 2030 гг. («Внедрение системы адаптации и наставничества, создание гибкой системы мотивации, разработка и внедрение карьерных моделей с четкими карьерными путями, системы ротации и развития талантов»);
- 3) Коллективный договор АО «Почта России» («Для обеспечения занятости и повышения квалификации Работников Работодатель обеспечивает их своевременную профессиональную подготовку в

соответствии с локальными нормативными актами предприятия». «Работодатель в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами предприятия создает Работникам необходимые условия для совмещения работы с обучением».)

В ОСП Тольяттинский почтамт действует реактивная кадровая политика, руководство обладает контролем над негативными последствиями, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала. Отсутствует трудовая мотивация персонала предприятия.

Кадровая политика ОСП Тольяттинский почтамт включает элементы открытого и закрытого типа:

- на рынке труда наблюдается дефицит рабочей силы (наиболее востребованы специалисты высшего уровня квалификации, потребность составляет 56,3%; потребность в служащих, занятых подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием – 12,9%);
- адаптация на предприятии происходит за счет вышестоящих наставников и дружного коллектива;
- обучение персонала проводится на внутриорганизационной основе, персонал обучают вышестоящие специалисты;
- затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора новых сотрудников;
- предпочтение отдается вопросам стимулирования.

Современная политика кадров ОСП Тольяттинский почтамт АО «Почта России» ориентирована на развитие трудовых ресурсов, план карьерного роста каждого сотрудника, организацию и проведение обучение персонала.

В ОСП Тольяттинский почтамт кадровая политика осуществляется по следующим направлениям:

- подбор и расстановка персонала (потребность в персонале определяется исходя из: профессионально-квалификационного деления работ; требований к должностям и рабочим местам; штатного расписания предприятия);
- развитие персонала (обучение и должностное перемещение персонала);
- оценка и аттестация персонала;
- формирование системы стимулирования персонала.

Важным элементом кадровой политики является обучение персонала, до реорганизации работники основного производства обучались непосредственно на рабочем месте, обучение нового сотрудника происходило более опытными специалистами [20].

Обучение сотрудников проводят вышестоящие специалисты или коллеги по работе. В процессе такого обучения персонал получает конкретные навыки и знания, соответствующие занимаемой должности. В дальнейшей перспективе нет обучения для поднятия по карьерной лестнице.

Для обучения новым знаниям, навыкам работники предприятия могут по собственной инициативе пройти обучение в центрах повышения квалификации или поступить в высшее учебное заведение.

Сейчас в ОСП Тольяттинский почтамт подбор персонала происходит следующим образом:

- 1) первичный отбор,
- 2) собеседование с персоналом кадровой службы,
- 3) изучение данных о кандидате,
- 4) выбор кандидата.

При первичном отборе в отдел кадров из центра занятости поступают предложения о кандидатах, без указания их профессиональных данных. Далее при личном собеседовании сотрудник кадров может изучить прошлые места работы кандидата, оценить уровень его образования, задать интересующие вопросы, определить подготовленность кандидата к будущей

работе. На третьем этапе сотрудник может проанализировать подходит ли тот или иной кандидат и выявить потенциал, способности адаптироваться к работе в предполагаемом коллективе.

Часто через кадровую службу проходит более 10 потенциальных кандидатов, только закончивших учебное заведение или с опытом работы в почтовой отрасли. Бывает не легко запомнить всех, тем более если кандидат изначально не подходит, но на него было потрачено рабочее время.

Для руководителей предприятия так же проводится внутриорганизационное обучение с целью углубления имеющихся знаний и информирования о новых тенденциях и направлениях работы, в частности относительно АО «Почта России». Обычно оно проходит в виде семинаров и лекций, начальник почтамта делится корпоративными новостями, своим опытом, опытом работы других филиалов АО «Почта России». Семинары проводятся систематически 2 раза в год.

Также ОСП Тольяттинский почтамт старается привлечь уже обученный персонал, в этих целях предприятие сотрудничает с Самарским колледжем связи, предоставляет базу для учебной и производственной практики.

На первом месте в кадровой политики АО «Почта России» стоит работа с молодым поколением. Стратегической задачей кадровой политики предприятия является рост социальной защищенности работников основных профессий, что очень важно молодым специалистам [7].

Кадровая политика ОСП Тольяттинский почтамт находит свое отражение в коллективном договоре предприятия. Помимо обеспечения мотивационной функции кадровой политики, коллективный договор решает и многие другие задачи на предприятии. В коллективном договоре предприятия показаны основные положения системы оплаты труда, которая зависит от производительности предприятия. К тому же, производительность труда, которую демонстрирует каждый работник, отмечается должным образом. Имеется возможность повышения средней заработной платы,

постоянно ведутся мероприятия по повышению производительности труда персонала, так же, доплачивается за совмещение, за сдельный труд, и пр. [19].

При анализе структуры фонда оплаты труда сравнивают фактические показатели за 2 последние года. Для проведения анализа фонда оплаты труда на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт необходимо изучить структуру, состав и динамику фонда оплаты труда, выявить изменение показателей произошедшие за 2019 г., а также выявить причины, оказавшие воздействие на фонд оплаты труда.

Данные анализа заработной платы сотрудников филиала приведены в таблице 9. В ходе анализа необходимо учитывать влияние таких факторов как: увеличение объема продукции, изменение структуры персонала предприятия. Из таблицы 9 видно, что фонд заработной платы в 2019 г. в сравнение с 2018 г. вырос на 4434 т. р.

Из анализа состава заработной платы можно увидеть, что самый большой удельный вес как в 2019 г., так и в 2018 г. приходится на выплаты по тарифным ставкам и окладам, в 2019 г. они составляют 41,81%. На втором месте стоят выплаты стимулирующего характера, в 2019 году это 22,82%. Самый маленький удельный вес приходится на надбавки к тарифным ставкам и другие выплаты, включаемые в состав фонда заработной платы.

Таким образом, структура фонда оплаты труда поменялась некардинально. Повышение большинства показателей является положительной тенденцией для ОСП Тольяттинский почтамт.

Таблица 9 – Анализ состава и структуры фонда заработной платы ОСП Тольяттинский почтамт

Показатель	2018		2019		Отклонение ФОТ	
	Сумма т. р.	уд. вес, %	Сумма т. р.	уд. вес	Абс. изм. т. р.	Темп прироста, %
Фонд заработной платы, всего	19215,4	100	19658,8	100	4434	2,31

в том числе:						
а) заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время	10625,2	55,3	10810,2	54,99	185	1,74

Продолжение таблицы 9

В том числе:						
по тарифным ставкам, окладам	8215	42,28	8220,2	41,81	95,2	1,17
по сдельным расценкам, включая компенсации	2500,2	13,01	2590	13,17	89,8	3,59
б) Выплаты стимулирующего характера	4338,2	22,58	4485,6	22,82	147,4	3,4
В том числе:						
Премии и вознаграждения	3265,2	16,99	3381,6	17,2	116,4	3,56
Надбавки к тарифным ставкам и окладам	1073	5,58	1104	5,62	31	2,89
в) Выплаты компенсирующего характера (доплаты за сверхурочные работы, за работу в праздничные и выходные дни, за неиспользованный отпуск и др.)	1327	6,91	1435	7,3	108	8,14
г) Выплаты за неотработанное время (отпуска, время выполнения государственных и общественных обязанностей и др.)	2575	13,40	2655	13,51	80	3,11
д) другие выплаты, включаемые в состав фонда заработной платы	350	1,82	273	1,39	-77	-22

Определим абсолютное отклонение фонда заработной платы в ОСП Тольяттинский почтамт.

Абсолютное отклонение предполагает сравнение фактического и планового фондов:

$$\Delta \Phi ЗП_{абс} = \Phi ЗП_{ф} - \Phi ЗП_{пл} \quad (2.11)$$

Где $\Phi ЗП_{абс}$ - абсолютное отклонение;

$\Phi ЗП_{ф}$ - фактически использованные средства на оплату труда;

$\Phi ЗП_{пл}$ - плановый фонд заработной платы в целом по предприятию.

Рассчитаем $\Phi ЗП_{абс}$ за 2018 год:

$$\Phi ЗП_{абс} = 19215400 - 19690000 = -474600$$

Рассчитаем $\Phi ЗП_{абс}$ за 2019 год:

$$\Phi ЗП_{абс} = 19658800 - 19950000 = -291200$$

Рассчитаем абсолютный прирост $\Phi ЗП$:

$$АП = \Phi ЗП_{отч} - \Phi ЗП_{баз} \quad (2.12)$$

Где: $\Phi ЗП_{отч}$ – фонд заработной платы отчетного периода;

$\Phi ЗП_{баз}$ – фонд заработной платы базисного периода.

$$АП = 19658800 - 19215400 = 443400$$

Таблица 10 - Анализ использования фонда заработной платы

Состав фонда заработной платы	2018 г.		2019 г.	
	план	факт	план	факт
Переменная часть $\Phi ЗП$, т. р.	7440	7263,2	7500	7413,6
Постоянная часть $\Phi ЗП$, т. р.	12250	11952,2	12450	12245,2
Итого $\Phi ЗП$:	19690	19215,4	19950	19658,8

Коэффициент роста:

$$КР = \frac{\Phi ЗП_{отч}}{\Phi ЗП_{баз}} \quad (2.13)$$

Где: $\Phi ЗП_{отч}$ – фонд заработной платы отчетного периода;

$\Phi ЗП_{баз}$ – фонд заработной платы базисного периода

За 2018 г.:

$$КР = \frac{19215400}{19690000} = 0,97\%$$

За 2019 г.:

$$КР = \frac{19658800}{19950000} = 0,98\%$$

Рассчитаем относительное отклонение по формуле:

$$\Delta \Phi ЗП_{отн} = \Phi ЗП_{ф} - (\Phi ЗП_{пер} * КР + \Phi ЗП_{пост}) \quad (2.14)$$

Где: $\Phi ЗП_{ф}$ - фактически использованные средства на оплату труда;

$\Phi ЗП_{пер}$ - переменная часть $\Phi ЗП$;

КР – коэффициент роста производства продукции;

$\PhiЗП_{\text{пост}}$ – постоянная часть $\PhiЗП$

Относительное отклонение за 2018 г.:

$$\Delta\PhiЗП_{\text{отн}} = 19215,4 - (7440 * 0,97 + 12250) = -251,4$$

Относительное отклонение за 2019 г.:

$$\Delta\PhiЗП_{\text{отн}} = 19658,8 - (7500 * 0,98 + 12450) = -141,2$$

Относительное отклонение определяется в процентах и показывает, на сколько процентов произошло увеличение или снижение показателя в 2019 г. по сравнению с 2018 г.:

$$\Delta\PhiЗП_{\text{отн}} = \frac{\PhiЗП_{\text{отч}} - \PhiЗП_{\text{баз}}}{\PhiЗП_{\text{баз}}} * 100\% \quad (2.15)$$

$$\Delta\PhiЗП_{\text{отн}} = \frac{1958800 - 19215400}{19215400} * 100\% = 2,3\%$$

Далее проанализируем эффективность использования персонала путем движение рабочей силы на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт. Для этого необходимо проанализировать фонд рабочего времени, который зависит от численности персонала на предприятии, количества отработанных каждым работников часов в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня. Данную зависимость можно определить с помощью формулы:

$$\PhiВР = ЧР * Д * П \quad (2.16)$$

Где: $\PhiРВ$ – общий фонд рабочего времени, чел.-час;

$ЧР$ – среднегодовая численность работников, чел;

$Д$ – отработано дней одним работников за год, дни;

$П$ – средняя продолжительность рабочего дня, час.

Данные для определения фактического фонда рабочего времени представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Использование трудовых ресурсов на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт за 2019г.

Показатели	Значение		Изменение
	план	факт	
Среднегодовая численность сотрудников	78	67	-11
Отработано дней одним сотрудником за год	247	238	-9
Отработано часов одним сотрудником за год	1976	1904	-72
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8	8	-
Общий фонд рабочего времени, чел-час.	154128	127568	-26560

За 2019 г. фонд рабочего времени меньше планового на 26560 чел-час, это обусловлено следующими изменениями:

Численность сотрудников ОСП Тольяттинский почтамт:

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = (\text{ЧР}_{\text{ф}} - \text{ЧР}_{\text{п}}) * \text{Д}_{\text{п}} * \text{П}_{\text{п}} \quad (2.17)$$

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{чр}} = (78 - 67) * 247 * 8 = -21736$$

Количества отработанных дней одним сотрудником:

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{д}} = \text{ЧР}_{\text{ф}} * (\text{Д}_{\text{ф}} - \text{Д}_{\text{п}}) * \text{П}_{\text{п}} \quad (2.18)$$

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{д}} = 67 * (238 - 247) * 8 = -4824$$

Из приведенных расчетов можно сделать вывод о том, что ОСП Тольяттинский почтамт использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. Одним сотрудником предприятия отработано 238 дней, вместо 247. Общие потери рабочего времени составляют 26560 чел-час или 17,23%

Полученные результаты свидетельствуют о том, что на ОСП Тольяттинский почтамт происходит экономия в использовании заработной платы. В 2018 г. в общем по предприятию фактическая экономия фонда зарплаты по сравнению с плановой составила 474,6 т. р. Отметим, что в 2019 г. фактическая экономия фонда зарплаты по сравнению с плановой составила 291,2 т. р. По категориям работников также наблюдается экономия фонда

зарплаты. Также имеется экономия по категориям работников предприятия. Абсолютное отклонение по категориям показано в приложение В.

Для руководящих должностей филиала установлен ненормированный график рабочего дня. К таким работникам относятся: директор филиала, главбух, начальники отделений. Их заработная плата зависит от фактически отработанного времени в соответствии с ТК РФ, в то время как у служащих и специалистов пятидневная, восьмичасовая рабочая неделя.

На предприятии есть программы медицинского страхования, каждый из сотрудников может оформить. Предприятие осуществляет частичный расход на путевки в пансионаты для детей сотрудников, а также предоставляет скидки на санаторное лечение в пансионате «Почтовик».

В ходе сотрудничества АО «Почта России» и ПАО «Почта Банк» для работников почтовой сферы предусмотрены корпоративные условия кредитования и снижение ипотечных ставок, что так же улучшает развитие системы стимулирования персонала к трудовой деятельности, увеличивается и мотивация.

Было проведено анкетирование персонала, с целью определить факторы трудовой мотивации персонала. Опрос прошли 42 человека, что составляет более 50% филиала. Анкета приведена в Приложении Г.

По результатам были выявлены основные мотивации трудовой деятельности, рассмотрим их на рисунке 14.

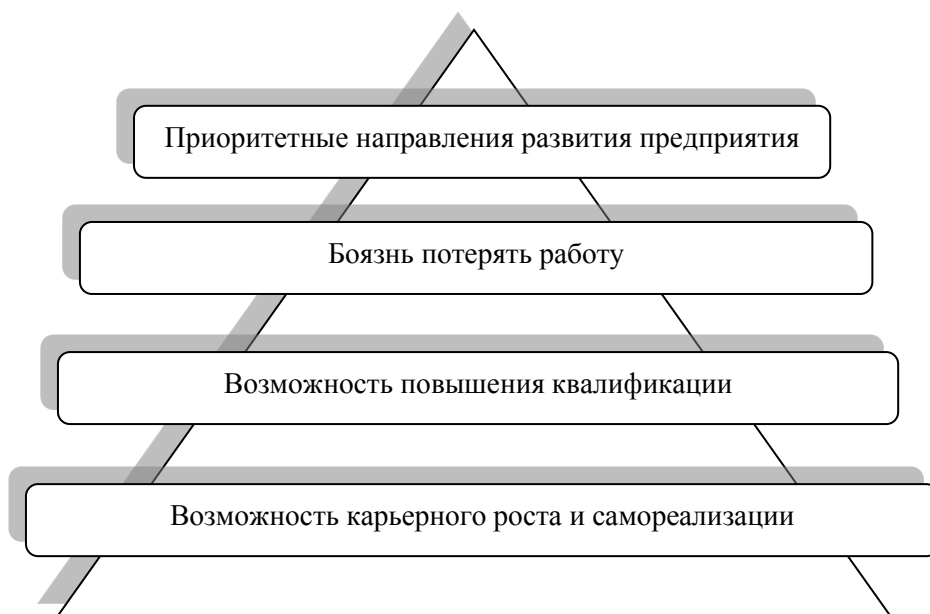


Рисунок 14 – Трудовая мотивация персонала ОСП Тольяттинский
почтамт

Обработка результатов производится статистическим методом, когда необходимо высчитать среднее арифметическое.

Результаты анкетирования приведены в Приложении Д.

По итогу анкетирования можно выделить основные факторы мотивации персонала. К ним относятся: возможность карьерного роста, возможность повышения квалификации, удобный рабочий график. Так же отметим, что около половины опрошенных боятся потерять свое рабочее место.

Слабым местом мотивации персонала можно считать большой объем работы, необоснованное изменение функциональных обязанностей персонала и отсутствие профессионального обучения. В итоге происходит снижение лояльности персонала к предприятию и пассивное посещение рабочего места, не задумываясь о вкладе в развитие своего предприятия. 14% опрошенных отметили некомпетентность персонала. Особая конфликтность в коллективе не замечена, а наоборот 14,5% довольны коллективом в котором работают.

Можно сделать вывод, что основными направлениями кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт является мотивация, повышение квалификации и обучения персонала предприятия. Последнему необходимо уделить особое внимание, поскольку исследуемое предприятие на практике не применяет обучение для развития кадрового состава. В ОСП Тольяттинский почтамт как до реорганизации, так и сейчас не проводятся программы обучения, в которых задействованы профессионалы, персонал приобретает навыки и умения в ходе своей работы или в ходе внутриорганизационного обучения вышестоящими наставниками, на этом процесс развития и обучения завершается. Это не столь эффективный способ для развития персонала, так же по результатам анкеты мы выявили, что отсутствие профессионального обучения снижает мотивацию сотрудников ОСП Тольяттинский почтамт. На основе выявленных отрицательных моментов кадровой политики, предприятию ОСП Тольяттинский почтамт необходимо пересмотреть и разработать программы развития обучения персонала.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России»

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт

В предыдущей главе были выявлены основные проблемы кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт: высокая текучесть кадров, отсутствие системного подхода к развитию персонала, неэффективное использование рабочего времени сотрудников.

Совершенствование кадровой политики предлагается осуществлять по двум направлениям:

- разработка и внедрение системы обучения и повышения квалификации;
- внедрение цифровых технологий в систему найма персонала (формирование цифровой базы данных с резюме для быстрого и удобного поиска сотрудников).

Целью первого из рассматриваемых мероприятий является повышение эффективности работы сотрудников на основе роста их компетентности и профессионализма.

Система обучения предполагает:

- первичное обучение сотрудников, принятых без специального образования (учеников) предприятия для приобретения основных профессиональных навыков;
- профессиональное совершенствование руководителей с целью повышение эффективности управленческого труда;
- повышение компетентности операторов связи.

Для создания системы обучения необходимо:

- разработать требования к персоналу (разработать модели компетенций, построить профили успешности);
- проанализировать имеющиеся программы внутреннего обучения персонала;
- предусмотреть обязательное заключение договоров с сотрудниками, в которых будут прописаны стоимость обучения и обязательность его возмещения предприятию в случае увольнения в течение трех лет после завершения обучения;
- подготовить план повышения квалификации служащих высшего управленческого звена организации;
- договориться о сотрудничестве с центрами обучения и повышения квалификации.

План обучения разрабатывается на основе стратегии развития организации, оценки потребности развития человеческого капитала. Он должен учитывать потребности отдельных сотрудников в саморазвитии и различный уровень изначальной подготовки персонала предприятия.

Необходимость в обучении персонала может быть выявлена исходя из:

- распорядительных документов руководства, содержащих требования к уровню подготовки персонала;
- предложений руководителей подразделений, сотрудники которых, по их мнению, нуждаются в обучении;
- результатов аттестации персонала;
- предложений самих сотрудников.

Ожидаемые результаты предлагаемого мероприятия:

- снижение текучести кадров (если кадровый состав сформирован из профессионалов, ставших более компетентными и хорошо владеющими навыками работы, в коллективе сокращается текучесть кадров и уменьшается число производственных конфликтов);
- повышение производительности труда;

- повышение мотивации персонала.

Целью обучения на специализированных курсах является получение фундаментальной теоретической базы и систематизации имеющихся знаний и опыта.

При подготовке персонала в специализированных центрах обучаемый будет получать теоретические и практические навыки от профессионально подготовленного персонала центра.

На рисунке 15 представлена организация системы обучения персонала на ОСП Тольяттинский почтампт.



Рисунок 15 – Организация системы обучения персонала на ОСП Тольяттинский почтампт

Предприятию ОСП Тольяттинский почтамт необходимо больше внимания уделять таким служащим, как операторы связи. Это объясняется следующим:

- операторы контактируют с потребителями, а, следовательно, в процессе общения у покупателя почтовой продукции складывается мнение об предприятии и персонале;
- операторы формируют объём продаж, и путем развития у данной группы сотрудников навыков продажи соответственно увеличивается и уровень продаж, что приведет к увеличению прибыли предприятия.

Предложения по обучению сотрудников в 2020 г. представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Предложения по обучению сотрудников в 2020 г.

Показатели	Руководители	Специалисты кадрового производства	Служащие (операторы связи)	Рабочие (автомеханики)
Цель обучения	повышение квалификации	освоение новых знаний	развитие профессиональной компетенции	систематизация и обобщение знаний
Содержание курса	изучение современных инструментов управления персоналом	внутренний аудит кадровой документации	изучение новых инструментов программного обеспечения на предприятии	устройство и техническое обслуживание транспортных средств
Сроки проведения обучения	январь-февраль 2021 г. сентябрь-октябрь 2021 г.	февраль - март 2021 г. октябрь-ноябрь 2021 г.	март – апрель 2021 г. ноябрь-декабрь 2021 г.	апрель-май 2021 г. сентябрь – октябрь 2021 г.
Форма и время обучения	очная 48 часов 3 раза в неделю в 18.00 (2 месяца)	очная 42 часа 2-3 раза в неделю в 18.00 (2 месяца)	очная 40 часов 2-3 раза в неделю в 18.00 (2 месяца)	очная 24 часа 2-3 раза в неделю в 19.00 (1 месяц)
Бюджет обучения	6900 р. – 1 сотрудник	6000 р. – 1 сотрудник	6000 р. – 1 сотрудник	3000 р. – 1 сотрудник

	30000 р. – 5 сотрудников	25000 р. – 5 сотрудников	25000 р. – 5 сотрудников	12500 р. – 5 сотрудников
Место обучения	Центр повышения квалификации «Деловое образование»	Центр повышения квалификации «Деловое образование»	Центр повышения квалификации «Деловое образование»	Центр повышения квалификации «Деловое образование»

Предлагаемая программа обучения позволит решить вопросы повышения квалификации персонала, роста профессионализма сотрудников, и, как следствие, повышение эффективности их труда, создаст условия развития персонала, карьерного роста сотрудников.

С целью снижения текучести кадров, сохранения коллектива, обладающего высоким профессионализмом и специальными компетенциями, предлагается следующее:

- запустить обязательное заключение договоров с сотрудниками, в которых будет прописана стоимость обучения и его обязанности возместить убытки предприятию при увольнении в течение двух лет после завершения обучения, с целью возместить затраты предприятию на его обучение, тем самым возможно закрепить кадры;
- применить долевого метод оплаты обучения, при котором обучение оплачивается предприятием и сотрудником в равных долях;
- включить в трудовой договор пункт, согласно которому ОСП Тольяттинский почтамт увеличивает заработную плату работника, который проходит обучение за свой счет, в соответствии с будущей занимаемой должностью.

Предлагается следующая процедура внедрения программы обучения:

- группа по обучению и развитию разрабатывает требования к персоналу, оценочные инструменты, систему оценки;
- проведение тестирования с целью выявления уровня квалификации и компетентности сотрудников (на этом этапе определяются группы сотрудников, которые нуждаются в обучении или повышении квалификации);

- определение ожидаемых результатов обучения;
- планирование обучения персонала, определение очередности прохождения обучения группами сотрудников, разработка годовой программы обучения с разбивкой по месяцам;
- заключение договора с центром «Деловое образование» в соответствии с планом-графиком (Определяется сроки, форма и виды взаимодействий);
- контроль исполнения плана обучения на протяжении всего процесса;
- оценка уровня квалификации персонала (по окончании курсов сдаются экзамены и проводится тестирование).

Ожидаемый результат внедрения обучающих программ:

- повышение производительности труда сотрудников;
- усиление мотивации (сотрудники, для которых организовали обучение, рассматривают это как заботу и внимание со стороны руководства, понимает свою ценность для организации);
- повышение качества управления организацией;
- снижение текучести кадров.

Почта России находится в процессе цифровой трансформации из традиционного почтового оператора в первоклассную почтово-логистическую компанию. Стратегическое видение АО «Почта России» к 2030 году – «стать цифровой государственной мультифункциональной экосистемой платформенных бизнесов» [23]. Организация нацелена на цифровое моделирование, внедрение цифровых технологий и платформенных решений, создание цифровой среды.

На этом основана разработка следующего мероприятия по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт. Предлагается формирование цифровой базы данных с резюме для быстрого и удобного поиска сотрудников и выстраивание канала цифрового взаимодействия с ними.

Внедрение данного мероприятия позволит сделать подбор персонала для ОСП Тольяттинский почтамт прозрачным и рациональным. Создание цифровой базы данных поможет сэкономить время и усилия сотрудников группы подбора персонала, снизить расходы на найм персонала. В результате внедрения рассматриваемого мероприятия появится возможность привлечь наиболее подходящую кандидатуру на каждую вакансию.

При приеме на работу готового специалиста, с такими знаниями и навыками, которые соответствуют требованиям занимаемой должности, сотрудник не требует затрат на первоначальное обучение, что выгодно предприятию.

Цифровая база данных – это система полного цикла, автоматизирующая большинство рутинных операций в рекрутинге. Возможности, которые создает использование цифровой базы:

- ведение учета вакансий и заявок на подбор персонала;
- импорт анкеты кандидатов из почтовых ящиков и документов Word;
- работа с кандидатами – прием кандидатур в разработку, учет результатов анкетирования, отслеживание статуса трудоустройства;
- поиск любых данных в базе по критериям.

Для начала необходимо создать электронную анкету, которая будет использоваться дополнительно к резюме.

Анкета должна содержать следующие данные:

- базовая информация (ФИО, возраст, уровень образования, сведения о последнем месте работы, стаж, контактные данные);
- дополнительная информация (причина трудоустройства, ожидания от работы и заработной платы, возможный срок выхода на работу);
- специальные сведения (которые будут актуальны для конкретной специальности. Например, при подборе персонала на руководящие должности должно указываться знание разговорного английского или знание Excel, для операторов связи минимальные знания ПК);

После заполнения анкеты и резюме кандидатом на сайте организации, она будет отображаться у сотрудника группы подбора персонала. Далее анкета заносится в цифровую базу, где проходит сортировку по необходимым требованиям, то есть сортируются по специальностям, опыту работы, навыкам. Таким образом, цифровая база данных позволит пригласить на собеседование лишь тех кандидатов, которые наиболее подходят на вакантное место и выделить их положительные и отрицательные качества.

Для наибольшего удобства предлагается ввести отмену анкеты соискателем, ведь тот, кто еще вчера был кандидатом, рассматривающим предложения организации, на сегодняшний день является сотрудником другой успешной компании с перспективами карьерного роста. Бывший кандидат сможет отправить запрос на отмену анкеты, который попадет в базу данных, и сотрудник сможет ее удалить, так как анкета и резюме потеряли свою актуальность.

Так же предлагается разделить вакансии на категории:

- разовые (вакансии с низким уровнем текучести. В случае удачного подбора потребность в таких специалистах может не возникнуть в течение нескольких лет, к таким вакансиям можно отнести руководящие должности, в ОСП Тольяттинский почтамт отмечена минимальная текучесть кадров);
- регулярные (такие вакансии, которые возникают с периодичностью, по причине высокой текучести кадров, к ним можно отнести операторов связи).

Создание цифровой базы является достаточно сложным и длительным процессом, для организации которого нужно задействовать специалистов по информационным технологиям.

Поэтапный процесс создания цифровой базы данных следующий.

Первый этап. Проектирование индивидуально под потребности ОСП Тольяттинский почтамт. На данном этапе проводится сбор данных, которые необходимо внести в базу, их редактирование.

Второй этап. Логическое проектирование базы данных. На этом этапе происходит разработка будущей структуры базы данных.

Третий этап. Физическое проектирование. На третьем этапе происходит определение основных особенностей хранения информации в цифровой базе, выделение методов доступа соискателям.

Четвертый этап. Внесение данных. На этом этапе происходит обработка бумажной документации, внесение информации в базы данных на физическом уровне.

После создания базы данных необходимо связать ее с сайтом АО «Почта России» размещения на сайте вакансий и получения анкет с резюме непосредственно в цифровую базу. Так же база данных будет иметь связь с сайтом Самаратруд, через который предоставляется возможность найти вакансию людям, которые стоят на бирже труда.

На рисунке 16 представлен процесс работы с базой данных.

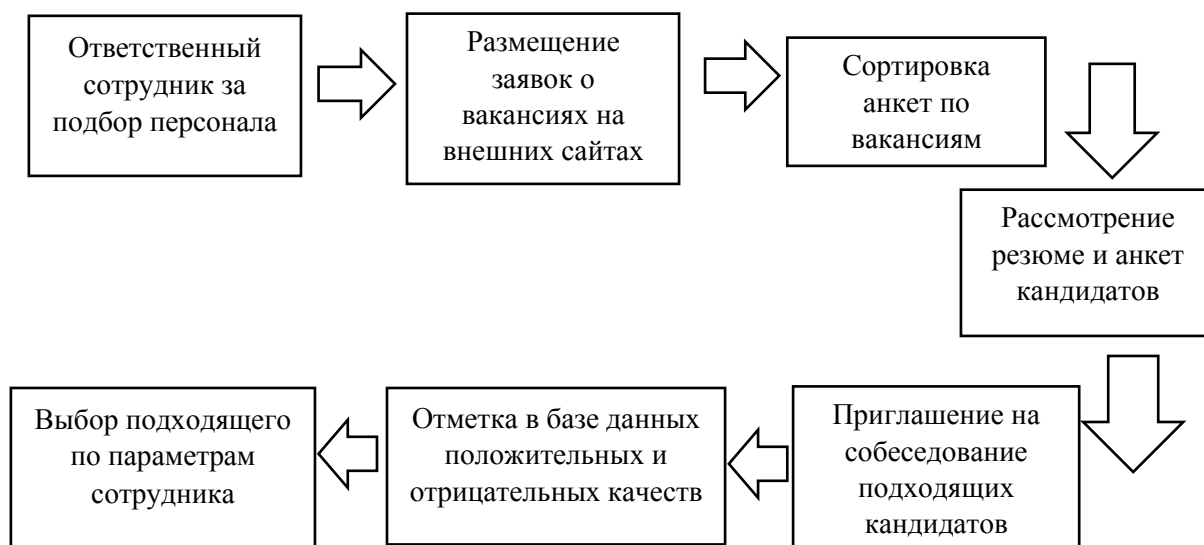


Рисунок 16 – Процесс работы персонала ОСП Тольяттинский почтамт с информационной базой данных

Процесс работы персонала ОСП Тольяттинский почтамт с информационной базой данных следующий:

- сотрудник ответственный за персонал размещает заявки о вакансиях на внешних и внутренних источниках с целью привлечь кандидатов;
- происходит внутренняя сортировка анкет и резюме (сортировка происходит по всем параметрам, вакансия, стаж, образование, наиболее подходящие кандидаты поднимаются на первые места в списке);
- ответственный сотрудник рассматривает и изучает резюме, выясняет наиболее подходящих кандидатов и приглашает их на собеседование;
- все дополнительно интересующие специалиста вопросы он задает на собеседовании;
- происходит отметка положительных и отрицательных качеств в базе данных, а также оценка специалиста о соответствии вакантной должности;
- после изучения всех резюме и результатов собеседования специалист кадров выбирает подходящего по всем критериям сотрудника и приглашает его для последующего трудоустройства.

Внедрение цифровой базы позволит совершенствовать систему найма, как одно из направлений кадровой политики. Ожидаемые результаты внедрения предлагаемого мероприятия:

- возможность хранения значительных массивов данных;
- оптимизация получения и обработки данных о потенциальных сотрудниках;
- прозрачность процесса поиска будущих сотрудников;
- подбор кандидатов, наиболее соответствующих свободным вакансиям организации;

- сокращение времени и снижение затрат, затрачиваемого на найм и подбор персонала.

Таким образом, системный подход к обучению и повышению квалификации кадров, позволит достичь требуемого уровня подготовки персонала ОСП Тольяттинский почтамт. Рекомендуемые мероприятия направлены на рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение эффективности деятельности предприятия.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

На сегодняшний день многие предприятия начали осознавать, что эффективное обучение персонала должно стать постоянным и целенаправленным процессом. Обучение и повышение квалификации персонала способствует возрастанию уровня производительности труда.

С целью выявления отношения сотрудников к внедрению системы обучения персонала ОСП Тольяттинский почтамт был проведен социальный опрос работников предприятия. Опрос проводился среди 75% работников предприятия и включал в себя ряд вопросов, касающихся обучения персонала и внедрения обучения в специализированных центрах. Результаты опроса приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты опроса персонала ОСП Тольяттинский почтамт

Мероприятие	За	Против	Затрудняюсь ответить
Внедрение обучения в специализированных центрах	37	5	9
Желание обучаться	37	5	9

По результатам опроса можно прийти к выводу, что большинство работников предприятия считают, что внедрение предложенных мероприятий необходимо для работников ОСП Тольяттинский почтамт. Против введения обучения на специализированных курсах лишь 5 человек, затрудняются дать ответ 9 человек.

Общая сумма затрат на обучение персонала в центре «Деловое образование» на год с учетом скидок, приведенных в таблице 12, рассчитаны в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на проведение обучения

Показатели	Количество обучаемых	Затраты на 1 сотрудника	Затраты на весь персонал
Руководители	18	6900	110700
Специалисты	33	6000	168000
Служащие (операторы связи)	12	6000	62000
Рабочие	4	3000	12000
Всего	67		352700

Определим эффект воздействия обучения на повышение производительности, по следующей формуле:

$$E = P * N * V * K - N * Z \quad (3.1)$$

Где Р – продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников;

N – количество обученных, человек;

V – стоимостная оценка различий в результативности лучших и средних работников, р.;

K – коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z – затраты на обучение одного работника, р.

Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда принимаем за 3 года – это соответствует сроку, на который будет подписываться дополнительное соглашение к трудовому договору об обучении сотрудника ОСП Тольяттинский почтамт за счет средств предприятия. Эффект обучения (К) составляет 3/4 стоимостной оценки различий в результативности труда.

Эффект воздействия обучения на повышение производительности труда:

$$E = 3 * 67 * 81,97 * 0,75 - 352,7 = 12004,73 \text{ т.р.}$$

Общий экономический эффект от использования на рабочем месте сотрудников, прошедших обучение или повысивших квалификацию, составляет 12012,43 т.р.

Оценка эффективности программ совершенствования системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий.

К социальным результатам относятся:

- 1) повышение обоснованности кадровых решений о перестановках персонала;
- 2) связь между оплатой труда и результативностью;
- 3) возможностей развития персонала;
- 4) стабильности персонала.

Далее рассматривается социально-экономическая эффективность от внедрения цифровой базы данных и представим ее в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка затрат и выгод от реализации предлагаемого мероприятия

Вид затрат	Расчет величины затрат, руб.	Стоимость и виды услуг
1. Единоновременные затраты:	85000	

а) Затраты на разработку и организацию проекта	$10000 * 2 * 2 + 20000 = 60000$	10000 доплата для специалиста информационных технологий (2 чел.); Внедрение 2 месяца; 20000 размер гонорара консультанта по БД
--	---------------------------------	--

Продолжение таблицы 15

б) Затраты на оборудование	25000	25000 – затраты на оснастку
2. Текущие затраты на год:	26816	
а) Затраты на привлечение кандидатов	5000	затраты на рекламу должности во внутренних и внешних источниках
б) Затраты на специалиста по информационным технологиям	$\frac{10000}{22} * 4 = 1818$ $1818 * 12 = 21816$	10000 – доплата за отладку и проверку цифровой базы, проводится 4 раза в месяц из 22 рабочих дней в течение года
Итого:	111816	
3. Экономия от реализации проекта	222455	Ожидается, что за год количество уволенных сотрудников из-за правильного подбора кадров сократится на 7 человек
а) Экономия на текучести кадров	$7 * 293,41 * 0,1 = 205,387 \text{ т. р.}$	средний размер затрат на замещение 1 сотрудника составляет 10% от среднегодовой заработной платы, 293,41 т.р.
б) Экономия на рабочем времени	$\frac{68310}{12} = 5692,5 \text{ мес}$ $\frac{5692,5}{22} = 258,75 \text{ день}$ $\frac{258,75}{8} = 32,34 \text{ час}$ $32,34 * 2 = 64,68 \text{ экономия день}$ $64,68 * 22 = 1422,96 \text{ мес}$ $1422,96 * 12 = 17075,52 \text{ год}$	экономия на рабочем времени составит 2 часа в день; среднегодовая выручка сотрудника 68310 за год

При внедрение информационной базы время на обработку резюме и анкет сократится с 5 до 3 часов в день. Оставшиеся сэкономленные 2 часа будут тратиться на прочую кадровую работу.

Для расчета эффективности внедряемого мероприятия выясним разность экономии от реализации проекта – затраты на реализацию проекта.

$$222455 - 111816 = 110639$$

Таким образом, данный проект является эффективным и окупится в первое полугодие после внедрения.

Первым мероприятием по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт является создание условий профессионального развития персонала с помощью различных форм обучения и развития. Внедрение такой программы обучения позволит сохранить необходимый уровень полученных знаний, в то время как ОСП Тольяттинский почтамт не понесет больших затрат на обучение и получит экономическую выгоду.

Подводя итоги, можно судить об эффективности предложенных мероприятий, по внедрению обучения и созданию цифровой базы данных на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт являются экономически и социально эффективными.

Заключение

Кадровая политика – это правила и принципы, которые регламентируют взаимоотношения работников предприятия, формируют принципы поведения менеджмента предприятия в работе с персоналом. Кадровая политика должна соответствовать стратегии развития предприятия, своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Кадровая политика должна быть направлена на сохранение кадрового потенциала, квалифицированных работников, ориентироваться на благоприятные взаимоотношения в коллективе, профессиональную мобильность персонала.

Предметом исследования кадровой политики стало предприятие ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала АО «Почта России». Специализация данного структурного подразделения – предоставление услуг связи.

Изучив организационную структуру можно отметить, что ОСП Тольяттинский почтамт успешное и развивающееся предприятие, несмотря на снижение среднесписочной численности, благодаря компьютеризации труда и политики сокращения штата продолжает выполнять все свои почтовые функции.

По итогу анкетирования можно выделить основные факторы мотивации персонала. К ним относятся: возможность карьерного роста, возможность повышения квалификации, удобный рабочий график. Слабым местом мотивации персонала можно считать большой объем работы, необоснованное изменение функциональных обязанностей персонала и отсутствие профессионального обучения.

В ОСП Тольяттинский почтамт как до реорганизации, так и сейчас не проводятся программы обучения, в которых задействованы профессионалы, персонал приобретает навыки и умения в ходе своей работы или в ходе внутриорганизационного обучения вышестоящими наставниками, на этом

процесс развития и обучения завершается. Это не столь эффективный способ для развития персонала, так же по результатам анкеты мы выявили, что отсутствие профессионального обучения снижает мотивацию сотрудников ОСП Тольяттинский почтамт.

Обучения персонала является необходимостью, которая позволит предприятию не только создать высококвалифицированный кадровый состав, но и использовать полученный потенциал для развития производства, повышения конкурентоспособности и производительности.

Система обучения персонала должна производиться с учетом интересов предприятия по более быстрому заполнению вакансии рабочих мест, обеспечивать экономию издержек, которые связаны с затратами на обучение, обеспечивать получение сотрудником полноценной профессиональной подготовки.

Для того, чтобы управление персоналом ОСП Тольяттинский почтамт было эффективным, необходимо внедрять новые способы развития и обучения персонала, так как именно способы является фундаментом для роста высококвалифицированных кадров, которые в будущем позволят достичь определенных целей.

Основным мероприятием по совершенствованию кадровой политики ОСП Тольяттинский почтамт является внедрение курсов обучения и повышения квалификации со стороны Центра обучения и повышения квалификации «Деловое образование».

Ожидаемые показатели эффективности от предлагаемых мероприятий:

- 1) снижение текучести кадров;
- 2) повышение уровня образования, квалификации;
- 3) повышение производительности труда и прибыли предприятия.

Внедрение рассмотренных мероприятий по совершенствованию обучения персонала позволит сократить затраты ОСП Тольяттинский почтамт на обучение, в случаях, когда обучение проходя группы сотрудников от 5 человек.

Целью обучения персонала предприятия является получение практических навыков работы, а также необходимых теоретических основ для дальнейшей работы на предприятии.

В бакалаврской работе также рассмотрено мероприятие по программе отбора и найма новых сотрудников ОСП Тольяттинский почтамт, которое включает в себя внедрение цифровой базы данных персонала, это позволит вести четкую процедуру найма и отбора кандидатов, значительно сократить и упростить процесс поиска соответствующих кадров.

Предлагаемые мероприятия являются достаточно привлекательными и эффективными, так как их внедрение позволяет при минимальных затратах на обучение создать организационную культуру, направленную на развитие своего кадрового потенциала и конкурентоспособности на рынке почтовых услуг.

Список используемой литературы

1. Ансофф И. [Электронный ресурс]: Стратегическое управление
URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
2. АО «Почта России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
URL: <https://www.pochta.ru/news-list/item/3504596126>
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Academia, 2017. 32 с.
4. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2018. 352 с.
5. Всемирная почтовая конвенция (вместе с «Заключительным протоколом...») // СПС «Консультант Плюс», 2017
6. Газиева И.П. Кадровая политика в сфере государственной гражданской службы. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. 196 с.
7. Горелов Н.А. Оплата труда персонала, методология и расчеты: учебник и практикум для бакалавриата. М.: Юрайт, 2016. 412 с.
8. Зеленцов А.Б. Кадровая политика как важнейшее управленческое решение. М.: Вестник Университета Государственный университет управления – № 21/2013 г. С. 209 – 213.
9. Кадровая политика [Электронный ресурс]. URL: <http://managementhelp.org/personnelpolicies/policies.html>
10. Кадровая политика и кадровые процедуры [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-politika-i-kadrovoe-obespechenie-munitsipalnogo-obrazovaniya/viewer>
11. Карташов С.А. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2016. 833 с.
12. Козак Н.Н. Кадровое планирование персонала. Библиотека топ-менеджера. М: Издательские решения, 2013. 858 с.
13. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография. М.: НИЦ ИНФРА М, 2016. 168 с.

14. Лысенкова Н.И. Современная служба управления персоналом: особенности деятельности в ФГУП «Почта России» // Экономика и социум. 2016. № 3. С. 747-751.
15. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие. –М.: ИНФРА–М, 2016. 256 с.
16. О почтовой связи (федеральный закон) // Собрание законодательства РФ. 21.09.2015. Ст. 3697.
17. Об утверждении Правил оказания услуг связи (Приказ Министерства связи России) // Российская газета. 31.12.2017.
18. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое. М.: Юрайт, 2016. 591 с.
19. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2016. 856 с.
20. Регламент почтовых отправлений (Вместе с «Заключительным протоколом...», «Бланками») // СПС «КонсультантПлюс», 2017.
21. Сирченко Е.А. Кадровая политика как инструмент управления персоналом. М.: Инфра-М 2017. С. 496-499.
22. Стратегия развития АО «Почта России» 2020-2030 гг. [Электронный ресурс]: Миссия и видение URL: <https://www.pochta.ru/mission-and-strategy>
23. Устав АО «Почта России». М.: Омега-М, 2019. 16 с.
24. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник. М.: КноРус, 2018. 384 с.
25. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография. М.: Инфра-М, 2018. 400 с.
26. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение ее эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала // Траектория науки. 2016. № 3. С. 7

Приложение А

Организационная структура ОСП Тольяттинский почтамт



Рисунок А.1 - Организационная структура ОСП Тольяттинский почтамт

Приложение Б

Организационно-экономические показатели ОСП Тольяттинский почтамт

Таблица Б.1 – Организационно-экономические показатели ОСП Тольяттинский почтамт за 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение					
				2018-2017гг.		2019-2018гг.		2019-2017гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	45247	50942,8	54921,9	5695,8	12,59	3979,10	7,81	9674,90	21,38
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	44214	49698,1	53103	5484,1	12,40	3404,90	6,85	8889,00	20,10
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	1033	1244,7	1818,9	211,7	20,49	574,20	46,13	785,90	76,08
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	434	528	566	94	21,66	38,00	7,20	132,00	30,41
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	599	716,7	1252,9	117,7	19,65	536,20	74,82	653,90	109,2
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	1032,5	1244,67	1818,87	212,17	20,55	574,20	46,13	786,37	76,16
8. Основные средства, тыс. руб.	192,5	186,6	195,4	-5,9	-3,06	8,80	4,72	2,90	1,51
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	52298,8	63941,1	66096,2	11642,3	22,26	2155,10	3,37	13797,4	26,38
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	75	71	67	-4	-5,33	-4,00	-5,63	-8,00	-10,67
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	18146	19215,4	19658,8	1069,4	5,89	443,40	2,31	1512,80	8,34
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	603,29	717,50	819,73	114,21	18,93	102,23	14,25	216,44	35,88
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	241,95	270,64	293,41	28,69	11,86	22,78	8,42	51,47	21,27
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	235,05	273,01	281,07	37,96	-	8,07	-	46,02	-
15 Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,865	0,797	0,831	-0,068	-	0,034	-	-0,034	-
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	1,324	1,407	2,281	0,083	-	0,874	-	0,957	-
17. Рентабельность деятельности, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	2,31	2,48	3,39	0,166	-	0,911	-	1,077	-
18. Затраты на рубль выручки, коп. (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	98,6762	98,5931	97,7188	-0,0830	-0,084	-0,8744	-0,887	-0,9574	-0,97

Приложение В

Абсолютное отклонение по категориям персонала

Таблица В.1 - Абсолютное отклонение по категориям персонала ОСП Тольяттинский почтамт 2018-2019 гг.

Категории	ФЗПфакт 2018	ФЗПплан 2018	ФЗПфакт 2019	ФЗПплан 2019	Итого:		
					ФЗПабс 2018	ФЗПабс 2019	Разница 2019/2018
В общем по предприятию	19215400,00	19690000,00	19658800,00	19950000,00	474600,00	291200,00	183400,00
Руководители	6960000,00	7150000,00	7185000,00	7350000,00	190000,00	165000,00	25000,00
Специалисты	8625400,00	8725000,00	8695600,00	8850000,00	99600,00	154400,00	54800,00
Служащие (операторы связи)	3015000,00	3150000,00	3109200,00	3325000,00	135000,00	215800,00	80 800,00
Рабочие	615000,00	665000,00	669000,00	701000,00	50000,00	32000,00	18000,00

Приложение Г

Анкета оценки мотивации персонала

1. Вы работаете на предприятии, потому что (отметьте не более 3 важных причин):

- Есть возможность карьерного роста
- Есть возможность обучения
- Работа рядом с домом
- Устраивает график работы
- Рабочее место комфортно и устраивает
- Мне нравится коллектив.

2. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда персонала от:

- Исполнения заданных объемов
- Уровня квалификации
- Инициативности и творческого подхода в работе
- Уровня соблюдения дисциплинарных требований
- От «Личной преданности» руководителю

3. Что Вас стимулирует к работе

- Возможное повышение квалификации
- Возможность карьерного роста
- Возможность материального вознаграждения
- Возможность снижения процентных ставок в ПАО «Почта Банк»
- Боязнь потерять работу
- Творческие командировки
- Поощрение свободным временем
- Работа в команде ОПС.

4. Что Вас останавливает в работе

- Низкое качество техники и материалы для работы
- Несправедливая оценка труда
- Большой объем работы
- Отсутствие профессионального обучения
- Необоснованное изменение функциональных обязанностей персонала и возложение дополнительных
- Некомпетентность персонала

Продолжение Приложения Г

5. Бывают ли у Вас или Ваших коллег конфликты с руководителями, и по каким причинам?

- Невнимательность к подчиненным
- Некомпетентность руководства
- Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- Несправедливое распределение заработной платы, премий
- Неудовлетворительное распределение отпусков

Приложение Д

Результаты анкетирования оценки мотивации персонала

Таблица Д.1 – Результаты анкетирования персонала ОСП Тольяттинский почтамт

Вопросы анкеты	Чел.	%
1	2	3
1. Вы работаете на предприятии, потому что (отметьте не более 3 важных причин):		
Есть возможность карьерного роста	51	82,2%
Есть возможность обучения	17	27,4%
Работа рядом с домом	16	25,8%
Устраивает график работы	29	46,8%
Рабочее место комфортно и устраивает	17	27,4%
Мне нравится коллектив	9	14,5%
2. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда персонала от:		
Уровня заданных объемов	8	12,9%
Уровня квалификации	39	95,1%
Инициативности и творческого подхода в работе	13	20,9%
Уровня соблюдения дисциплинарных требований	0	0
От «Личной преданности» руководителю	5	8%
3. Что Вас стимулирует к работе		
Возможное повышение квалификации	35	74,2%
Возможность карьерного роста	37	82,3%
Возможность материального вознаграждения	21	33,9%
Возможность снижения процентных ставок в ПАО «Почта Банк»	9	14,5%
Боязнь потерять работу	20	46,77%
Творческие командировки	2	3,2%

Продолжение Приложения Д

Поощрение свободным временем	6	9,7%
Работа в команде ОПС	9	14,5
4. Что Вас останавливает в работе		
Низкое качество техники и материалы для работы	0	0%
Несправедливая оценка труда	1	1,61%
Отсутствие профессионального обучения	37	83,8%
Большой объем работы	37	83,8%
Необоснованное изменение функциональных обязанностей персонала и возложение дополнительных	27	69,3%
Некомпетентность персонала	9	14,5%
5. Бывают ли у Вас или Ваших коллег конфликты с руководителями, и по каким причинам?		
Невнимательность к подчиненным	5	8%
Некомпетентность руководства	1	1,61%
Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха	16	25,8%
Несправедливое распределение заработной платы, премий	11	17,7%
Неудовлетворительное распределение отпусков	19	37%