

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 методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации (на примере АО «Почта России»)

Студент	<u>Т.М. Калмыкова</u> <small>(И.О. Фамилия)</small>	<u>_____</u> <small>(личная подпись)</small>
Руководитель	<u>канд. экон. наук, доцент А.Л. Никишина</u> <small>(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)</small>	

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Т.М. Калмыкова. Тема работы: «Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации (на примере АО «Почта России»)

Научный руководитель: канд. экон. наук, А.Л. Никишина

Цель исследования - Рекомендации по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала в организации АО «Почта России».

Объект исследования – АО «Почта России», основным видом деятельности, которого является предоставление услуг связи. Предмет исследования – методы управления мотивацией и стимулированием персонала АО «Почта России».

Методы исследования – наблюдение, анкетирование, анализ литературы и источников, методы структурного и сравнительного анализа, сопоставление, классификация, и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению:

1 проблема - отсутствие механизма оценки уровня мотивации персонала. Предложена процедура аттестации. 2 проблема - недостаточная эффективность инструментов материального стимулирования. Предложено дополнить Положение о фонде оплаты труда показателями. 3 проблема – неэффективность системы обучения как инструмента повышения мотивации персонала. Предлагается организовать обучение сотрудников. 4 проблема - недостаточное количество инструментов нематериального и морального стимулирования. Предлагается разработать систему критериев.

Практическая значимость работы – возможность использования при выборе методов управления мотивации персонала организации. Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников и 2 приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты вопросов мотивации и стимулирования персонала организации	7
1.1 Мотивация и стимулирование персонала: понятие, сущность и функции.....	7
1.2 Методы управления мотивацией и стимулированием персонала ...	13
2 Характеристика системы мотивации и стимулирования персонала АО «Почта России».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Почта России»	21
2.2 Анализ методов управления мотивацией и стимулированием персонала в АО «Почта России»	29
3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивации и стимулирования персонала АО «Почта России».....	41
3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления мотивацией и стимулированием персонала	41
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.....	52
Заключение	57
Список используемой литературы и список используемых источников.....	60
Приложение А Анкета оценки мотивации специалистов.....	62
Приложение Б Результаты анкетирования оценки мотивации специалистов	64

Введение

Сегодня в условиях сложной экономической ситуации вопрос дальнейшего развития АО «Почта России», как федерального почтового оператора, является особенно актуальным.

Эффективно управляемая почтовая служба помогает компенсировать негативное влияние глобального явления на экономику Российской Федерации. Для населения эффективность почтовой связи во многом определяет состояние экономики страны и качество работы государственных органов.

Среди проблем управления задачами АО «Почта России» особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом предприятия. Целью этого сектора является повышение эффективности производства за счет оптимального развития и рационального использования творческой силы коллектива, повышения его потенциала, компетентности, ответственности и уровня инициативы.

Сложность практической организации системы мотивации работников также определяется недостатком знаний о мотивационных возможностях работников, занятых в отдельных секторах экономики и производства, хотя многие работы, посвященные этой теме, были опубликованы. Некоторая помощь в изучении методов управления мотивацией и стимулированием персонала может быть оказана в результате проводимых социально-психологических исследований по особенностям характеристик развития и тенденций в области мотивации сферы труда.

Использование разных методов мотивации создает необходимые условия для разного характера деятельности. Не случайно политика стратегического управления, которая, по мнению экспертов в области управления, является наиболее важным фактором успеха в условиях все более сложной конкуренции, в первую очередь направлена на выявление мотивационных способностей персонала.

Цель работы - разработка мероприятий по совершенствованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала в организации АО «Почта России».

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические подходы к использованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала;
- дать характеристику системы мотивации и стимулирования персонала АО «Почта России»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией и стимулированием персонала.

Объектом исследования является АО «Почта России».

Предмет исследования – методы управления мотивацией и стимулированием персонала АО «Почта России».

В качестве методов исследования использовались: наблюдение, анкетирование, анализ литературы и источников, методы структурного и сравнительного анализа, сопоставление, классификация. Методическую базу работы составили методы анализа литературы и источников, анализа хозяйственной деятельности предприятия, материалы с преддипломной практики, учебники, научные журналы и статьи, справочные данные сети Интернет сайтов.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются:

- национальные нормативно-правовые акты (Конституция РФ, Гражданский кодекс, законы, постановления);
- официальные статистические материалы;
- локальные акты, статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта.

Теоретической основой исследования послужили труды современных отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления персоналом, мотивации труда на современных предприятиях – Аникина Б.А.,

Армстронга М., Веснина В.Р., Дейнеки А.В., Дураковой И.Б., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Шапиро С.А, и др.

Практическая значимость работы состоит в том, что рекомендации и результаты исследования могут быть использованы при разработке программ и проектов, касающихся выбора методов управления мотивацией и стимулированием персонала организации.

Во введении обоснована актуальность и степень изученности исследуемой проблемы, сформулированы ее цель и задачи.

В первом разделе освещены теоретические подходы к использованию методов управления мотивацией и стимулированием персонала.

Во втором разделе дана характеристика системы мотивации и стимулирования персонала АО «Почта России».

В третьем разделе разработаны рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией и стимулированием персонала, дана оценка эффективности разработанных мероприятий.

В заключении представлены выводы по проделанной работе.

1 Теоретические аспекты вопросов мотивации и стимулирования персонала организации

1.1 Мотивация и стимулирование персонала: понятие, сущность и функции

Мотивация персонала является ключевым фактором повышения эффективности работы организации. Работодатель формирует систему мотивации для воздействия на подсознание работников, чтобы получить желание эффективно выполнять работу и достигать высоких результатов. Комплекс мотивационных мероприятий также направлен на стимулирование активного желания работать в данной организации, добиваться высоких результатов, быть вовлеченным в коллектив сотрудников и управление прибылью.

Материальной основой мотивации выступает стимулирование персонала – совокупность организационных приемов воздействия на сотрудников в рамках экономических и социально-психологических отношений.

Эффективная мотивация персонала является одной из самых сложных задач управления бизнесом. Когда мотивация работника небольшая, а система поощрений некачественная, его действия сводятся к минимуму и приводят к недисциплинированности, отсутствию самореализации, жалобам, конфликтам, падает профессионализм, моральный дух в коллективе, и возникает множество других подобных проблем [1].

Получение новой работы, изменение привычных условий работы стимулирует работника, заставляет его проявить себя с лучшей стороны. Если он получит возможность почувствовать себя желанным сотрудником, которому доверяют и уважают, он будет выкладываться работе по полной.

С экономической точки зрения люди - чрезвычайно дорогой ресурс, поэтому их следует использовать с максимальной эффективностью.

Для повышения мотивации работников используются инструменты стимулирования внутренней мотивации работников, так как они формируют собственные мотивации и создают внешние стимулы, побуждающие их к эффективной работе. Самое главное в организации - создать набор условий, которые вызывают у сотрудника желание, или потребность работать с максимальным эффектом.

Чтобы создать такой комплекс, нужно пройти несколько этапов: выявить потребности работников (можно определить группы в соответствии с потребностями); разработать и внедрить в каждую группу условия развития стимулов; внедрить эти стимулы в систему мотивации; информировать работников; корректировать стимулы по мере развития процесса.

В современных экономических условиях наиболее эффективными мотивационными инструментами является таргетирование, когда определяются четкие стратегические цели для коллектива, которые делятся на краткосрочные периоды, каждый из которых имеет тактические цели. Важно, чтобы работникам была предоставлена некоторая самостоятельность в работе, чтобы они могли использовать свои личные качества и дополнительные навыки. Для того чтобы получить синергетический эффект, нужно вовремя давать необходимую точную информацию, общаться с людьми, работающими в команде. Эти условия развивают чувство принадлежности к организации, лояльность.

Одним из наиболее перспективных способов работы с сотрудниками является партисипативное управление [6].

Фактически это различные формы взаимодействия, которые позволяют любому сотруднику в какой-то степени участвовать в управлении кампанией. Такой подход повышает мотивацию к эффективной работе и повышает ответственность за достигнутые результаты. Партисипативное управление обеспечивает создание внутренней мотивации и заинтересованности сотрудников в трудовом процессе, его оптимизации за счет своих навыков, работает на расширение доходов компании и прибыли за счет участия в

управлении и в планировании вознаграждения за труд коллектива сотрудников.

Партисипативное управление, что очень важно, решает сразу несколько проблем, формирование лояльности сотрудников, поддержка коллектива вводимых изменений и инноваций, сглаживание противоречий между руководством и подчиненными, командный дух (Рисунок 1).



Рисунок 1 - Партисипативное управление

Сотрудник, заинтересованный в обмене опытом и раскрытии своего творческого потенциала становится активным членом единой команды. На конечный результат влияют не только личные достижения сотрудников, но и общие достижения всей команды.

При разработке и внедрении мотивационной системы многие организации сталкиваются с рядом проблем из-за отсутствия опыта и не получают ожидаемого эффекта. Основные проблемы формирования эффективной мотивационной системы представлены в таблице 1.

Мотивация сотрудников имеет большой потенциал для развития предприятия. Мотивированных работников не найти на бирже труда.

Таблица 1 -Основные проблемы формирования эффективной системы мотивации труда

Проблема	Суть проблемы	Решение
В роли мотивации выступает само рабочее место сотрудника	Не всегда этот фактор будет мотивирующий, имея одно и тоже положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава	Кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий стимулирования сотрудников к повышению производительности труда
Карательная система мотивации	Приводит к уходу из компании активных и креативных сотрудников, а остаются люди, неуверенные в своей востребованности на рынке труда	Не применять «Карательную» систему мотивации, как основной инструмент управления персонала. Необходимо использовать метод «кнута и пряника»
Не учитываются ожидания сотрудников	Руководство принимает решение по мотивации сотрудников без их участия	При принятии решения по мотивации сотрудника, необходимо брать с них обратную связь
Не учитываются интересы сотрудников	Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой»	Прежде чем применить какой-либо метод мотивации нужно задуматься, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. Необходим индивидуальный подход
Поздний срок поощрения	Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением	Поощрение не должно быть слишком поздним, можно применять про межучточное до окончания работ
Отсутствие мониторинга системы мотивации	Контроль и отслеживание работы системы мотивации - важное условие. Оно должно выполняться, потому что у сотрудников меняются ожидания и интересы, а также люди просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы	Постоянный мониторинг системы мотивации. При прохождении определенного временного интервала системы мотивации необходимо обновлять. Если мотивирующие мероприятия приносят результат, и вы ими довольны, не, то не следует отменять их без серьезной причины
Отсутствие поддержки системы мотивации	Недостаточно разработать систему мотивацию персонала, важно ее поддерживать и исполнять	К поддержке системы мотивации относится условие выполнения, обещанного и четкое соблюдение сроков тех мероприятий, которые обещаны в качестве поощрения

Лояльность можно воспитать только в одной команде. Если сотрудник активен, участвует в управленческой деятельности, его самооценка повышается, удовлетворенность растет. Такой сотрудник поможет коллегам, поделится опытом и знаниями.

Наиболее распространенными проблемами являются использование карательной системы мотивации, а не системы стимулирования, бессистемная оценка труда и временные стимулы, игнорирование ценностей и интересов работников при одновременном усилении требований к выполнению трудовых функций. Во всех этих случаях наблюдается безразличие к людям, использование их только как исполнителей чужой воли. Такой подход убивает инициативу и сознательность. Сотрудник будет работать только под непосредственным контролем, и компания будет вынуждена увеличивать управленческий персонал.

На первый план выходит задача формирования позитивного отношения сотрудника к своим обязанностям и к организации в целом, т.е. необходимо помочь работнику самоопределиться.

Достаточно один раз выстроить систему мотивации персонала, а затем просто отслеживать результаты работы и систематически отмечать достижения сотрудников. Команда быстро привыкает к требованиям, если они понятны и находятся под постоянным контролем. Хорошо продуманная система обеспечивает высокую эффективность, и усилия быстро окупаются. Согласно приведенной выше таблице, делается вывод о том, что особенности психики человека можно и нужно направлять, получать положительные результаты, если эти тонкости игнорировать, то компания будет нести явные и скрытые потери.

Сущность мотивации реализуется через функции:

- функция целесообразности проявляется в обоснованном поведении сотрудников, основанном на знании системы поощрений и наказаний, прописанных в документах организации,

- регулятивная функция проявляется в обоснованной целесообразности использования необходимых и достаточных мер поощрения.
- коммуникативная функция проявляется в реализации условий для создания единого коллектива и достижения синергетического эффекта, бесперебойного функционирования коллектива как единого механизма.
- функция социализации проявляется в осознании сотрудником своей уникальной социальной роли в коллективе.
- корректирующая функция проявляется в процессе уточнения старых и формирования новых корпоративных целей, ценностей и норм предприятия и работников предприятия для оценки действий в рабочем процессе.

Вывод.

Таким образом, система трудовой мотивации персонала в современной организации представляет собой совокупность систем нематериального и материального стимулирования работников. Хорошо развитая система мотивации персонала, позволит современному работодателю:

- четко согласовать цели конкретного работника, структурного подразделения и предприятия в целом, а также пути их достижения;
- решить проблемы текучести кадров и удержания высококвалифицированных специалистов;
- сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала;
- сформировать сплоченную команду, сохранить у сотрудников уверенность в своей профессиональной востребованности и желание эффективно работать в этой компании;
- увеличить доходы предприятия и обеспечить выполнение производственных и финансовых планов;
- повысить качество продукции и услуг;
- повысить заинтересованность сотрудников в эффективной работе;
- поощрять сотрудников компании к максимально эффективной работе;

- поддерживать заинтересованность сотрудников в успешном осуществлении любых структурных изменений на предприятии;

В конечном итоге хорошо выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании за счет повышения эффективности работы всего коллектива в целом и значительного снижения затрат на подбор и адаптацию персонала. [36].

1.2 Методы управления мотивацией и стимулированием персонала

При формировании мотивационной системы руководство организации использует различные методы мотивации. Это способы воздействия на сотрудников и их внутреннюю мотивацию. Среди них есть общие, широко используемые - административные, экономические и социальные методы, а также большое количество частных методов. Методы стимулирования и управления мотивацией персонала представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Методы стимулирования и управления мотивацией персонала

Административные	Экономические	Социальные
Трудовое законодательство	Оплата труда	Профессиональный рост
Локальные акты о труде	Надбавки и доплаты	Психологический климат
Аттестация работников	Дополнительные льготы	Условия труда
Должностные инструкции	Премии	Корпоративная культура
Охрана труда	Участие в прибыли предприятия	Отношение руководства

Административные методы основаны на полномочиях правительства, и его способности оказывать руководящее влияние. Эти методы характеризуются жестким непосредственным воздействием на объекты управления. Административные методы включают в себя четыре направления. Первое - организационно-стабилизирующие методы (законы,

стандарты, положения, правила и т. д.). Второе - распорядительные (приказы и распоряжения). Третье - методы организационного воздействия (регулирование, инструкции, льготы, нормирование и др.). Четвертое - дисциплинарные методы.

С помощью экономических методов обеспечивается материальное стимулирование работников (денежное стимулирование, участие в прибыли предприятия и др.).

Социальные методы связаны с человеческими отношениями, моральными и психологическими эффектами. Они формируют ценности, правила поведения сотрудников, стимулируют морально, создают психологический климат в организации и корпоративную культуру. С помощью социальных приемов формируется организованный коллектив.

Вышеперечисленные методы используются при формировании системы трудовой мотивации.

Наиболее значимыми являются экономические методы системы мотивации. Они представлены следующими составляющими:

- прямая материальная мотивация (система оплаты труда);
- косвенная материальная мотивация (так называемый социальный пакет, он делится на обязательные платежи по закону и льготы, которые предоставляет организация);

Рассмотрим подробнее:

1. Прямая материальная мотивация - это доход работника, состоящий из базовой заработной платы и премирования, т. е. система оплаты труда.

Базовая заработная плата является наиболее важной постоянной частью заработной платы работника, которая редко пересматривается, она изменяется в случае обязательной индексации, или при изменении функционала, как правило, это происходит с приобретением работником опыта и при переходе на другую должность. Базовая заработная плата оценивается как номинальная и как реальная.

Номинальная заработная плата, состоит из основной и дополнительной. К основной заработной плате относятся повременная заработная плата и сдельная. В дополнительную включаются доплаты за отклонение от нормальных условий труда, расширение зоны обслуживания, совмещение и совместительство, надбавки за интенсивность труда, премии за сверхурочную работу и работу в праздничные дни и т. д. Дополнительная заработная плата измеряется в денежном эквиваленте.

Реальная заработная плата- сумма материальных благ, которая будет доступна людям, на сумму номинальной заработной платы. Если номинальная заработная плата остается стабильной, а инфляция увеличилась за тот же период, то в результате происходит снижение реальной заработной платы и ухудшается экономическое положение работника. Обеспечение реальной оплаты труда фактически осуществляется путем повышения тарифов в соответствии с минимумом, установленным государством, введения компенсационных выплат; индексации заработной платы с ростом инфляции.

Бонусы - это переменная часть заработной платы, выплачиваемая по дополнительным заказам, могут быть систематическими (месяц, квартал, год) или разовыми, приуроченными к каждому событию. Бонусы-разовые выплаты за счет организации (вознаграждение, премия). Бонусы чаще всего связаны с опытом работы и суммой прибыли, полученной компанией. Поводом к их выплате является высокое качество работы, долгая служба, достижения и т.д.

Если система вознаграждения эффективна, кампания может привлекать, мотивировать и поддерживать сотрудников с необходимой квалификацией и обеспечивать повышенную производительность труда. Организация использует человеческие ресурсы более эффективно и концентрируется на подборе и адаптации новых сотрудников.

Если система оплаты труда неэффективна, работник становится неудовлетворенным размером и методами оценки своей работы, что

приводит к низкой производительности и качеству труда, ухудшению экономических показателей и текучести кадров.

Система оплаты труда должна быть четко регламентирована локальными документами организации: положением о фонде оплаты труда, кадровом составе, положением о фонде стимулирования, положением об оценке качества работы и другими.

2. Косвенная материальная мотивация - это так называемый компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый организацией своим работникам.

К льготам относятся обязательные выплаты, предусмотренные Трудовым кодексом, оплачиваемые больничные, ежегодные отпуска, сверхурочные, компенсация за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, либо внесение взносов на медицинское и пенсионное страхование; а также в зависимости от профиля деятельности организации и компетенций сотрудника на практике предоставляются следующие льготы (Рисунок 2):



Рисунок 2 – Льготы сотрудникам в зависимости от статуса и компетенции

- участие в прибыли – выделение доли из фонда стимулирования производительности труда за счет прибыли компании. «Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой)» [2];

- участие в акционерном капитале -возможность купить акции предприятия по льготной цене, или получить бесплатные акции с получением в последующем дивидендов;

- сотрудникам структуры сбыта производятся дополнительные выплаты, мотивирующие их на поиск новых рынков сбыта. Сюда входят подарки, бизнес-гранты и покрытие расходов, косвенно связанных с работой. Эти расходы не облагаются налогом и являются особенно привлекательными;

- оплата расходов по доставке к месту работы, предоставление в пользование транспорта организации, компенсационные выплаты за использование личного транспорта сотрудника;

- оплата питания, или продовольственные субсидии, организации питания на предприятии;

- «Программы, связанные с воспитанием и обучением детей - выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии» [4];

- предоставление возможности приобретения продукции компании по себестоимости или с существенной скидкой;

- оплата расходов на повышение квалификации или переподготовку по новой профессии, когда обучение происходит за пределами компании;

- выделение средств на приобретение жилья или совместное участие в строительстве;

- страхование жизни сотрудника компании;

- взносы в негосударственные пенсионные фонды;

- гибкие социальные выплаты-компания устанавливает определенную сумму для «покупки» необходимых льгот и услуг. Работники имеют право самостоятельно выбирать льготы и услуги в пределах установленной минимальной суммы [5].

Уровень льгот зависит от должности сотрудника, его профессионализма, опыта, компетентности и т.д. Эффективная система прямой и косвенной мотивации создает зависимость уровня поощрения работников от результатов и качества выполняемой работы, статуса и авторитета работника и результатов достижения целей компании. Система нематериальной мотивации (использование нефинансовых методов) регулируется самой организацией и зависит от внутренних факторов, харизмы и творческого потенциала руководства. Она может включать в себя элементы корпоративной культуры и благоприятного психологического климата, социальной политики, предоставлять карьерные возможности и просторы для творчества, и многое другое, например:

- предоставление свободного времени в виде дополнительных отпусков, отпусков, введение гибкого графика работы;
- корпоративный стимул: создание чувства удовлетворенности работой. Работник может использовать творческие элементы в своей работе, допускается к участию в управлении, направляется в творческие командировки.
- общественное признание: почести, благодарственные письма, представления к правительственным наградам и моральное поощрение. В зарубежной практике используются титулы и почетные звания, а также публичные поощрения, избегают публичных выговоров. В Соединенных Штатах для моральных стимулов используется модель оценки, основанная на заслугах. [3].

Для наглядности виды нематериальных стимулов показаны на рисунке

3.

При использовании нематериальных стимулов необходимо обеспечить прозрачность и доверие во взаимоотношениях между руководством и работниками, необходимо наладить постоянную обратную связь.

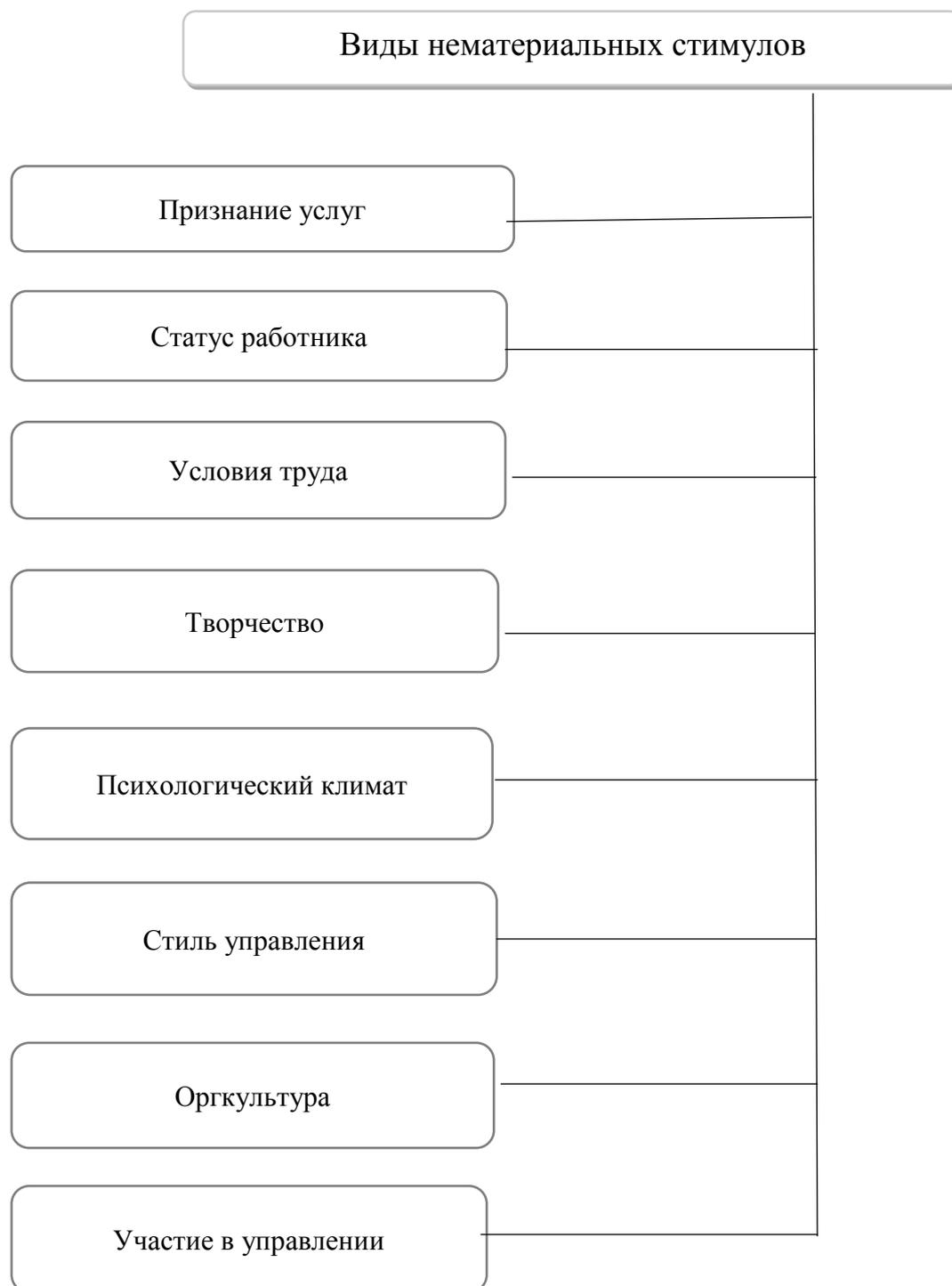


Рисунок 3- Виды нематериальных стимулов

Работники должны быть обеспечены достоверной информацией о возможностях получения иных льгот, кроме заработной платы. Работодатель должен тщательно выполнять свои обязательства перед работниками, отслеживать информацию об удовлетворенности работника условиями труда, не игнорировать рационализаторские предложения, учитывать личностные особенности членов коллектива, обращать внимание на опыт работников, их достижения и отмечать творческий вклад.

Среди методов участия работников в управлении могут быть использованы: организация участия сотрудников в принятии управленческих решений при условии вариативного подхода. Управленцы привлекают работников к обсуждению производственного процесса, вопросов, связанных с кадровыми решениями, изменением системы оплаты труда и т. д. Этот вариант повышает мотивацию, повышает производительность и обеспечивает повышение ответственности; переоформление собственности компании в собственность сотрудников (продажа акций, передача оборудования). В этом случае команда заинтересована в сохранении имущества, а в процессе производства потери уменьшаются; применение бестарифных форм компенсации отвечающих интересам организации. Это создает прямую зависимость заработной платы от прибыли, которую компании зарабатывают в своей работе.

Вывод. Таким образом, мотивация сотрудников это воздействие на сознание и подсознание работников с целью повышения производительности труда. Для повышения мотивации работников используются различные методы стимулирования и поощрения: административные, материальные и нематериальные стимулы. Эффективная мотивация труда в организации в большей степени зависит от слаженности коллектива, от уровня доверия между работниками и управленцами, от вовлеченности персонала в процессы принятия решений, чем от материальных стимулов, которые всегда ориентируются на средний уровень доходов специалистов данного профиля по региону.

2 Характеристика системы мотивации и стимулирования персонала АО «Почта России»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Почта России»

Федеральное государственное унитарное предприятие "Почта России" создано постановлением Правительства РФ от 5 сентября 2002 года. Этим решением была предпринята попытка создать совершенно новую систему почтовой связи путем объединения разрозненных сетей почтовых отделений. Почтовые отделения были переведены в статус филиалов Федерального государственного унитарного предприятия "Почта России". Система управления филиалами была создана на региональном уровне с формированием унифицированных подходов к бухгалтерскому учету и управлению.

В 2016 году вместе с ВТБ 24 на базе «Почтовых финансов» и «Лето-банка» была создана компания «Почта Банк».

Федеральное государственное унитарное предприятие "Почта России" 1 октября 2019 года было реорганизовано в АО "Почта России".

Помимо классических почтовых услуг, которые включают в себя прием и доставку писем, посылок, продаж почтовых марок, открыток и конвертов, почтовые отделения АО "Почта России" имеют возможность принимать оплату за коммунальные услуги, продавать товары народного потребления, в том числе продукты питания и промышленные товары.

Почтовые отделения предлагают возможность получить и погасить банковские кредиты, продают лотерейные билеты, билеты на воздушный и железнодорожный транспорт. Кроме того, современные почтовые отделения предоставляют услуги по регистрации миграционных документов, страхованию, подписке на любые печатные издания. В ряде почтовых

отделений население может пользоваться услугами доступа в Интернет, а операторы помогают клиентам распечатать электронные документы.

Всего Почта России предлагает своим клиентам более 100 видов различных услуг, основные из которых показаны на рисунке 4.

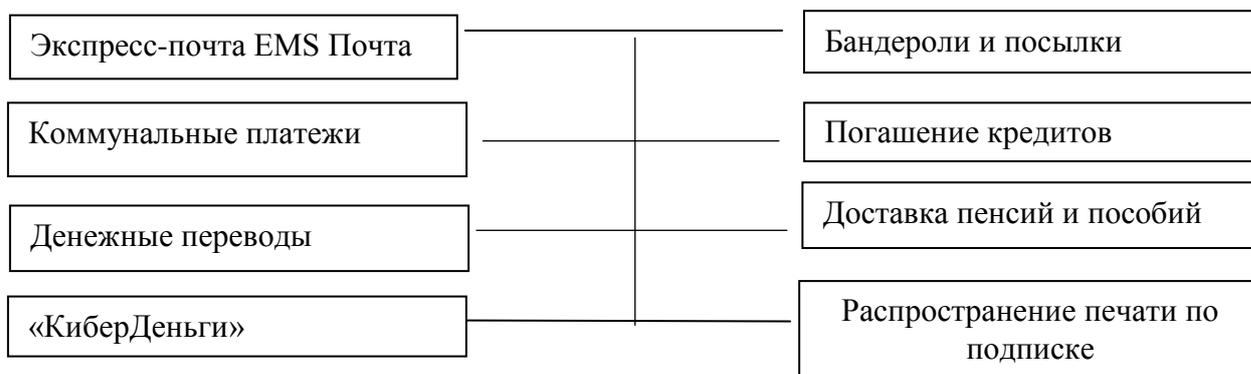


Рисунок 4 - Услуги почты России

АО "Почта России" осуществляет некоторые услуги в почтовых отделениях в сфере выдачи кредитов на основании агентских договоров с кредитными организациями. С 2016 года создан ПАО «Почта Банк». «Почта Банк» (ПАО) предлагает финансовые услуги для физических лиц: сберегательные счета, депозиты, платежи и переводы, широкий спектр кредитных продуктов, пенсионные и платежные услуги. В 2019 году в России было зафиксировано 18 тысяч точек присутствия отделений «Почта Банк».

Почтовые отделения предоставляют услуги компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере микрофинансирования, то есть предоставление кредитов без фиксации процентных ставок в виде фиксированной суммы, возвращенной в конце срока. Данные компании работают с почтой на основе агентских контрактов, согласно которым Почта выдает определенную сумму банковским переводом только по поручению партнера.

В результате изменений в структуре компании АО "Почта России" стало более привлекательным не только для физических лиц, способных пользоваться широким спектром услуг, но и для юридических лиц.

АО "Почта России" постоянно проводит мероприятия, направленные на оптимизацию работы почтовых отделений, модернизацию логистических центров, обновление автопарка и развитие новых логистических маршрутов с целью повышения качества предоставляемых услуг. С 2016 года введены в эксплуатацию собственные грузовые самолеты. Реализована программа по созданию сети автоматизированных сортировочных центров в Москве, Санкт - Петербурге и Новосибирске.

АО "Почта России" постоянно уделяет большое внимание не только увеличению предоставляемых услуг, но и их качеству. С 2005 года компания провела проект по разработке и внедрению системы управления качеством. В настоящее время почти половина всех отделений Почты России получила сертификаты соответствия требованиям международного стандарта ISO 9001:2000 в отношении предоставления почтовых услуг (письменная переписка, посылки, экспресс-почта) и финансовых (переводы, почта, доставка пенсий, получение платежей).

АО "Почта России" - системообразующая организация, проводящая политику государства в сфере информационного единства страны.

Управление филиалами, в число которых входит УФПС Самарской области, осуществляется по единым принципам и методам для данной категории юридическим лицом АО "Почта России". Дочерние общества и представительства не являются юридическими лицами, наделяются собственником имущества и действуют соответственно его положениям. Положения, касающиеся филиалов и представительств, а также изменения и дополнения этих положений утверждаются ОА «Почта России» в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом организации, исходя из законодательства Российской Федерации. Имущество филиалов и представительств учитывается в их индивидуальных балансах,

входящих в состав баланса АО "Почта России". Начальники филиалов назначаются на должность и освобождаются от нее генеральным директором АО "Почта России", которая назначается руководителями филиалов и представительств, наделяются полномочиями и действуют по доверенности, выданной руководителем организации. Генеральный директор АО "Почта России", по доверенности дает право начальникам филиалов управлять денежными потоками филиала, заключать договоры, принимать меры по открытию банковских счетов на двух уровнях - управление филиалом и управление почтовыми отделениями, входящими в состав филиалов.

В рамках бакалаврской работы нет возможности дать полную характеристику и анализ методов управления мотивацией и стимулированием персонала в АО «Почта России». Поэтому характеристика и анализ методов управления мотивацией и стимулированием персонала будет представлен на примере обособленного структурного подразделения Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области (ОСП Тольяттинский почтамт).

Филиал УФПС Самарской области АО "Почта России" был создан 1 февраля 2004 года. Филиал содержит 15 почтамтов и автобазу. Почтовые услуги предлагают 761 отделение, в том числе 515 в сельской местности и 5 мобильных ОПС. Почтовая служба охватывает все населенные пункты области.

Обособленное структурное подразделение (ОСП) Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области является вторым по величине (после Самарского почтамта). Оно зарегистрировано 13 февраля 2003 года и в настоящее время объединяет 1000 почтовых служб на территории Тольятти, Жигулевска и Ставропольского района, где работает свыше 1000 человек. Основной деятельностью почтового отделения является национальная почтовая деятельность.

Миссия ОСП Тольяттинского почтамта аналогична миссии АО "Почта России": "Мы объединяем людей, обеспечиваем надежный и доступный

сервис в России и по всему миру. Мы защищаем экономическую и политическую целостность страны, способствуем ее интеграции в мировое сообщество. Мы создаем качественные рабочие места и стараемся реализовать потенциал каждого из наших сотрудников».

Организационная структура Тольяттинского почтамта представлена на рисунке 5.

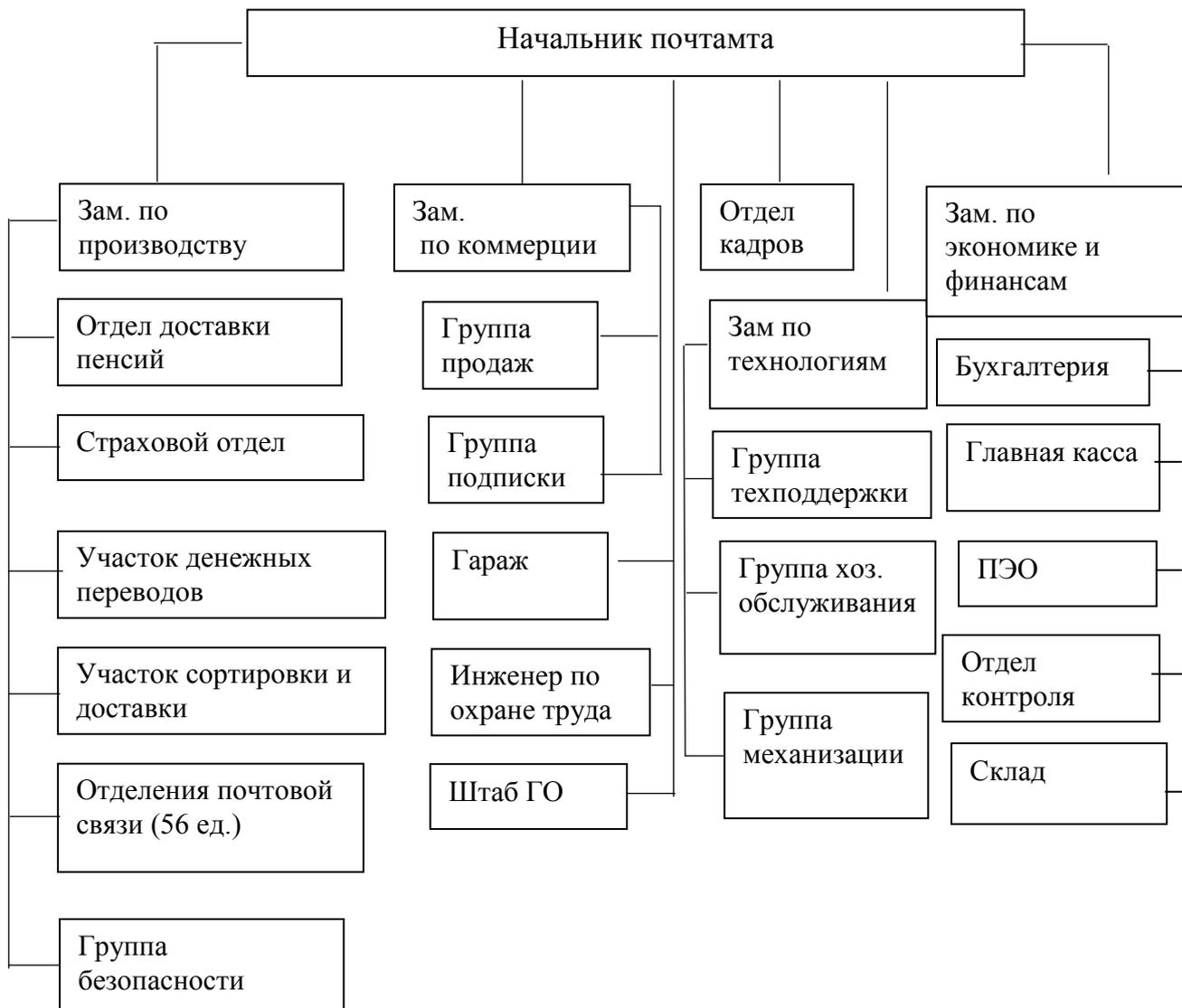


Рисунок 5 - Организационная структура управления ОСП Тольяттинский почтамт

ОСП Тольяттинский почтамт имеет линейно-функциональную структуру управления. Распределение работ осуществляется по

закрепленным функциям. Организация разделена на отдельные части как территориально (56 отделений связи), так и по компетенциям (финансовая деятельность, доставка, выплата пенсий и т.д.). В рамках выполнения закрепленных функций организации связаны вертикально. В результате сложившейся структуры наблюдается нечеткость границ функций руководящего персонала, они в ряде случаев пересекаются и когда появляется проблема не всегда можно установить причину и виновников.

В целом структура делится на 3 блока: обеспечение управления деятельностью предприятия, (менеджмент, кадры, бухгалтерия); торговля - розничные продажи (непосредственно услуги процесса продажи и их обеспечение); обслуживание – обеспечение основной деятельности организации. Однако, несмотря на четкое разделение обязанностей структурных подразделений, можно отметить, что существующая структура управления предприятием не всегда обеспечивает достижение текущих целей и решение задач.

Главный управляющий и представитель Тольяттинского почтамта - начальник. Начальнику почтамта подчиняются все сотрудники организации через его непосредственных заместителей. Заместитель руководителя по экономике и финансам отвечает за вопросы бухгалтерской и финансовой отчетности, заместитель руководителя по производству отвечает за почтовую сеть и имущество организации, заместитель руководителя по коммерции ведает функционированием торговли, отвечает за розничные продажи, заместитель по IT-технологиям отвечает за технологии, используемые в деятельности.

На заместителя начальника почтамта по производству приходится большой объем работ, что ставит под угрозу эффективность управления.

Следует отметить имеющиеся недостатки структуры управления человеческими ресурсами на Тольяттинском почтамте: стандартные нормы управления нарушены, в непосредственном подчинении начальника почтамта находится более 10 сотрудников; процессы развития организации

не имеют необходимого контроля. Из-за этих проблем предприятие имеет неэффективное управление: инструкции руководства не выполняются точно и своевременно, обратная связь не отработана, руководство не располагает полной и достоверной информацией о деятельности предприятия, управленческие решения принимаются не заблаговременно, а постфактум, с запоздалой реакцией на ситуацию. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что организационная структура Тольяттинского почтамта нуждается в совершенствовании.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели ОСП Тольяттинского почтамта за последние три года (таблица 3).

Таблица 3 - Организационно-экономические показатели ОСП Тольяттинского почтамта за 2017-2019 гг.

Наименование показателей	ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темпы роста, в % 2019 г. к	
					2017г.	2018г.
Выручка от реализации	тыс. руб.	45247	50942,8	54921,9	121,38	107,81
Себестоимость продукции	тыс. руб.	44214	49698,1	53103	120,10	106,85
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	руб.	0,98	0,98	0,97	0,99	0,99
Среднесписочная численность работающих	чел.	75	71	67	89,33	94,37
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	18146	19215,4	19658,8	108,33	102,31
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	20,163	22,5532	24,4512	121,27	108,42
Объем реализации	тыс. руб.	1,02	1,03	1,03	101,07	100,90
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	178	182	189	106,18	103,85
Фондоёмкость	%	0,004	0,00366	0,00356	88,41	97,19
Чистая прибыль	тыс. руб.	1032,5	1244,67	1818,87	176,17	146,13
Рентабельность продаж	%	2,34	2,50	3,43	1,09	0,92

В условиях спада производства компания работает достаточно эффективно. Выручка от реализации в отчетном году составила 54921,9 тыс. руб., что 2017 года на 121,38%. По отношению к 2018 году выручка больше на 107,81%. Как положительную тенденцию можно отметить более низкий темп роста у себестоимости по отношению к выручке от реализации – на 120,1% к 2017 году. К 2018 году тот же показатель составил 106,85%.

Затраты на один рубль продукции за три года практически не изменились, несмотря на сокращение количества работников, что положительно характеризует политику управления затратами в организации. Можно отметить снижение среднесписочного состава работающих – в 2019 году их количество составило 67 человек, что меньше 2017 года на 10,67% и меньше 2018 года - на 5,63%.

Графически экономические показатели ОСП Тольяттинского почтамта за 2017-2019 годы представлены на рисунке 6.

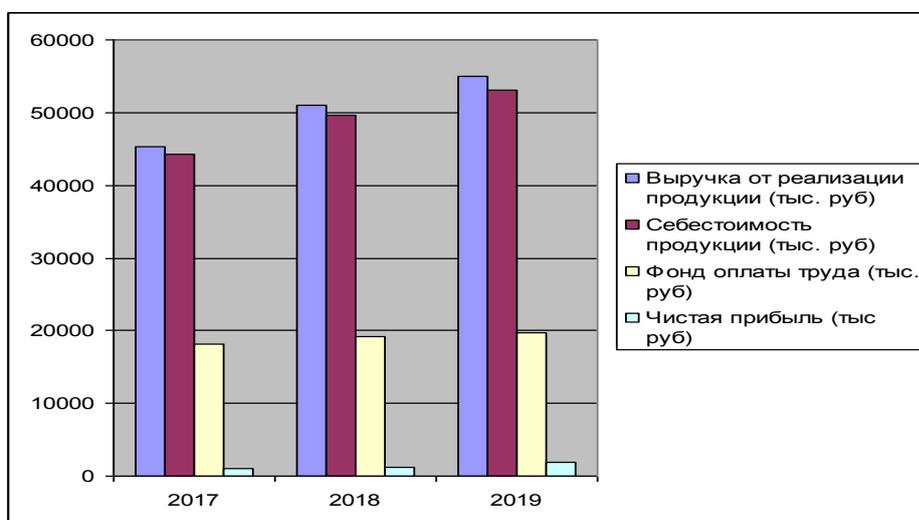


Рисунок 6 - Экономические показатели ОСП Тольяттинского почтамта за 2017-2019 годы

Такая статистика объясняется компьютеризацией труда и политикой сокращения штата. Несмотря на сокращение штата, увеличился фонд оплаты труда – за три года он возрос на 8,33%, отсюда и повышение средней

заработной платы, что свидетельствует о положительной динамике мотивации труда персонала.

Вывод. Таким образом, за три года увеличилась стоимость основных средств на 6,18%, что можно объяснить их обновлением. Фондоёмкость снизилась за тот же период до 88,41%, что также положительно характеризует предприятие. Рост рентабельности к прошлому году составил 1,09% п.п., а к 2017 году – 0,92%. В целом результаты анализа свидетельствуют о достаточно эффективной деятельности ОСП Тольяттинский почтамт.

2.2 Анализ методов управления мотивацией и стимулированием персонала в АО «Почта России»

На сегодняшний день АО "Почта России" включает в себя 86 региональных филиалов по всей стране, около 42 000 почтовых отделений, главный центр по основным перевозкам почты, службу экспресс-доставки EMS RussianPost и другие. АО "Почта России" – один из крупнейших трудовых коллективов почтовых работников - насчитывает около 380 000 сотрудников.

В 2017 году российской компанией АО "Почта России" был принят проект модернизации финансовой модели предприятия, предусматривающий за счет автоматизации процессов и подготовки кадров сокращение рабочих мест и повышение заработной платы персонала. Рост средней заработной платы сотрудников АО «Почта России» и его подразделений планируется в условиях повышения интенсивности труда за счет автоматизации и компьютеризации производственных процессов.

Анализ мотивации персонала АО «Почта России» будет проводиться на примере ОСП Тольяттинский почтамт, т.к. нет возможности в рамках бакалаврской работы провести полный анализ методов управления мотивацией и стимулированием персонала в АО «Почта России».

В настоящее время в ОСП Тольяттинский почтамт работает 71 человек. Сотрудники организации делятся на две группы:

Первая группа – это производственный персонал. Категории производственного персонала ОПС Тольяттинский почтамт представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Категории производственного персонала Тольяттинского почтамта

Категория персонала	Должности и профессии
АУП	Начальник отделения почтовой связи Заместители начальника отделения почтовой связи
Специалисты	Операторы отделений почтовой связи Сортировщики отделений почтовой связи Инженеры Почтальоны
Рабочие	Технички, Электрики, Грузчики Водители Сторожа Дворники

К производственному персоналу относятся административно - управленческий персонал, специалисты и рабочие. Те сотрудники, которые непосредственно принимают участие в производственном процессе и в его обслуживании.

Вторая группа - обслуживающий персонал, непосредственно в производственном процессе не участвующий.

Работникам, связанным с оказанием услуг населению, а также участвующим в производстве работ, интенсивность которых изменяется в течение рабочего дня (смены), может быть установлен разделенный на части рабочий день. В соответствии со статьей 99 Трудового кодекса РФ допускается сверхурочная работа:

- в случае ликвидации аварии или проведения срочной работы на линии связи;
- при доставке почтовых отправлений и периодической печати в случае задержки, или поломки транспортного средства;
- когда объем почтовых отправлений увеличивается в предпраздничные дни;
- в период подписной кампании по обработке периодических заказов для прессы;
- при доставке и выплате пенсий и пособий в неблагоприятных погодных условиях.

Для проведения политики управления персоналом Тольяттинским ОСП используются следующие методы:

- административно - организационные методы управления: властная мотивация (приказы, инструкции) при управлении текущей отраслевой деятельностью;
- экономические методы управления: материальное стимулирование труда сотрудников, использование повременной премиальной и сдельной форм оплаты труда;
- социально-психологические методы управления: социальные гарантии – предоставление гарантированного социального пакета (оплата больничных, предоставление отпусков).

Требования к сотрудникам закреплены в должностных инструкциях и правилах внутреннего трудового распорядка.

В условиях модернизации АО «Почта России» кадровая политика Тольяттинского почтамта находится в выжидательной позиции. Сбор и анализ внутренней и внешней информации об удовлетворенности персонала осуществляется эпизодически. В ОПС имеются вакансии специалистов по основным направлениям, но кадровый резерв не подбирается до момента окончательного формирования стратегии, проводимой в отрасли в целом.

По вопросу удовлетворенности мотивацией персонала было проведено анкетирование среди специалистов двух отделов ОПС и одного отделения почтовой связи. Всего опрошено было 54 человека. Анкета представлена в приложении 1, итоговые данные по анкетированию представлены в приложении 2.

Новые технологии и проекты, внедряемые в почтовую отрасль, требуют, чтобы почтовые работники постоянно совершенствовали свой опыт. Особенно это касается рабочих массовых профессий. В условиях курса компании на сокращение кадров по необходимости перестраивается система обучения и совершенствования профессиональных навыков сотрудников.

Работники основного производства (операторы, почтальоны, сортировщики) до недавнего времени обучались непосредственно на рабочем месте, обучали нового сотрудника опытные, профессионально подготовленные специалисты. Сегодня картина резко изменилась, потому что опытные сотрудники покидают компанию.

Для создания условий занятости и повышения квалификации кадров ОСП Тольяттинский почтамт обеспечивает своевременную профессиональную подготовку в соответствии с вышеупомянутым проектом.

Затраты на обучение персонала ОСП Тольяттинский почтамт в 2017-2019 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Затраты на обучение персонала ОСП Тольяттинский почтамт в 2017-2019 гг.

Год / источник затрат	Ед. изм.	2017	2018	2019
Из себестоимости	тыс. руб.	330	427,68	469,92
Из прибыли	тыс. руб.	231,14	215,9	266,7
Всего	тыс. руб.	561,14	643,58	736,62

Как следует из данных в таблице 5, компания постоянно увеличивает затраты на обучение, переподготовку и повышение квалификации своих работников.

Обучение планируется в соответствии с целями и задачами организации с учетом особенностей корпоративной культуры и уровня профессиональной компетентности работников ежеквартально, ежегодно и в долгосрочной перспективе (до 3 лет). При организации обучения, в случае существенных изменений внутренних или внешних условий, вносятся изменения в учебные планы и программы.

Обучение персонала является системным и регулярным. Частота и продолжительность профессионального обучения и повышения квалификации определяются дифференцированно для каждой категории сотрудников. УФПС Самарской области, информирует свои структурные подразделения о программах обучения и корректировке ранее утвержденных планов через публикации программ на веб-сайте компании. В то же время ОСП Тольяттинский почтамт не использует внутренние резервы обучения с использованием мастер-классов.

По данным анкетирования возможность обучения отметили 79,63% опрошенных, а желание обучаться и повышать свою квалификацию испытывает 72,22% респондентов, 0% работников считает, что можно передать опыт и поучиться в самой компании, что свидетельствует о положительном отношении сотрудников к обучению, но недостаточной эффективности сложившейся системы.

Рассмотрим мотивацию и стимулирование труда сотрудников ОСП Тольяттинский почтамт.

Тольяттинский почтамт сохраняет стабильность системы оплаты труда: он обеспечивает выплату минимальной заработной платы, гарантированной законом. Оплата и нормирование труда осуществляются на основании единой системы оплаты труда (ЕСОТ), она единая для всех отделений почтовой связи. Мотивация и стимулирование персонала осуществляется в

соответствии с коллективным договором АО "Почта России", положением о фонде оплаты труда и штатным расписанием. При начислении заработной платы применяются как повременная, так и сдельная формы.

Расчет заработной платы производится исходя из размера должностного оклада по отношению к фактическому рабочему времени. При сдельной оплате труда расчет заработной платы осуществляется в зависимости от фактического объема выполненных работ по ценам и тарифам, рассчитанным на основании общеотраслевых и локальных норм времени, утвержденных в установленном порядке.

ОСП рассматривает возможность обеспечения роста средней заработной платы по итогам предыдущего финансового года при выполнении финансовых планов.

Основной вид денежного поощрения работников, представляющий собой вознаграждение за труд, зависит от квалификации работников. Для каждого уровня должностей устанавливается единая базовая сумма официальной заработной платы. Ставка должна быть рассчитана с использованием коэффициента к утвержденному окладу почтальона. Коэффициенты применяются к базовой ставке заработной платы:

- региональный коэффициент,
- коэффициент категоричности филиала,
- коэффициент классности отделений почтовой связи,
- условия грузоподъемности и транспортная категория,
- коэффициент разрядности должности,
- коэффициент класса оператора, почтальона, сортировщика.

Дополнительное вознаграждение за труд определяется в зависимости от сложности и условий выполняемой работы. Это компенсационные надбавки и доплаты:

- за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормы (определяется при аттестации рабочих мест),
- за работу в районах с суровыми климатическими условиями;

- за использование дезинфицирующих средств, влияющих на здоровье;
- за рабочий день с разделением на части,
- за ненормированный рабочий день,
- за работу с информацией, составляющей государственную тайну,
- за разъездной характер работы,
- за проведение тренингов по подготовке и повышению квалификации работников, проводимых за пределами рабочего времени,
- за руководство бригадой.

По итогам анкетирования свою заработную плату считают зависимой от уровня квалификации – 98,15%, от уровня ответственности – 44,44%, от инициативы и творчества в работе – 20,37%, от «Личной преданности» руководителю – 7,41% респондентов.

По официальной информации Росстата [18] средняя заработная плата в сфере деятельности почтовой связи и курьерской деятельности (ОКВЭД 53) по Самарской области составила в 2017 году 21424,4 руб., в 2018 году 22222,6 руб., в 2019 году (предварительные данные) - 24517,7 руб.

Из чего можно сделать вывод, что уровень оплаты труда Тольяттинского почтамта соотносится со сложившимся в регионе.

Таким образом, материальное вознаграждение за труд осуществляется в соответствии с требованиями российского законодательства, а уровень оплаты труда приближен к средней заработной плате по отрасли, сложившейся в регионе.

Положением об оплате труда предусматривается премиальное вознаграждение сотрудников в зависимости от количества и качества выполненных работ. Премиальное вознаграждение прописывается в трудовом договоре с сотрудником в процентном отношении к основной заработной плате и выплачивается ежемесячно. Несколько иначе обстоит дело с единовременными премиями по итогам хозяйственной деятельности за год. По итогам года начисляются и уплачиваются вознаграждения, которые осуществляются при наличии финансовых возможностей для

филиала. Такие премии выплачиваются по отдельному приказу начальника ОПС, и в обсуждении суммы премирования работники не участвуют. В анкетах 25,93% опрошенных стимулирует к работе перспектива материального вознаграждения, а 12,96% сотрудников отметили несправедливое распределение заработной платы и премий.

Возможность получения премии стимулирует сотрудников к эффективному труду, однако, в организации имеются проблемы с оценкой труда непосредственными руководителями. Критерии оценки недостаточно формализованы, отсутствуют локальные акты, закрепляющие механизм распределения единовременных премии и результаты, нередко бывают субъективны. Кроме того, не всегда сотрудники могут отследить прямую связь результатов труда – собственного, или микроколлектива - с конечным уровнем получаемого вознаграждения.

Согласно коллективному договору, размер годовой премии не может превышать двух должностных окладов. Также единовременная премия производится в знаменательную дату (профессиональный праздник, юбилей). По условиям коллективного трудового договора единовременная премия устанавливается в размере не более трех должностных окладов.

Доплаты и надбавки обусловлены: внедрением, а также разработкой новых технологий, инновационных проектов, новых услуг, активным участием в производственном бизнесе, инициированием работы, не связанной со служебными задачами работника; смелостью, а также профессионализмом, проявленными в экстремальных условиях.

В целом доплаты и надбавки устанавливаются по сложившимся правилам и соответствуют условиям коллективного договора. Отдельные виды работ, появляющиеся в условиях компьютеризации процесса и требующие интенсивной отдачи от сотрудников, могут быть включены в перечень положения о заработной плате с задержкой. Так 85,19% сотрудников отмечают неудовлетворенность необоснованным изменением

функциональных обязанностей и возложением дополнительных функций и практически 100% отмечают непомерно большой объем работы.

Помимо материального стимулирования, в коллективном договоре предусмотрено материальное неденежное стимулирование работников. Система нематериального стимулирования сотрудников Тольяттинского почтамта позволяет поощрять сотрудников, достигших высоких показателей текущей деятельности:

- обеспечение дополнительными средствами труда для облегчения выполнения возложенных обязанностей: оплата услуг мобильной связи высшему менеджменту предприятия, предоставление служебного транспорта, организация перевозок работников после ночной смены в условиях отсутствия общественного транспорта;
- оплата полностью, или частично стоимости путевок в санатории и детские лагеря отдыха, частичная оплата расходов на санаторно-курортное лечение;
- выплата единовременной материальной помощи в случае смерти работника, или смерти близких родственников;
- осуществление добровольного медицинского страхования работников АУП, руководителя ОСП, его заместителей и главных бухгалтеров, добровольного социального страхования работников от несчастных случаев на производстве, негосударственное пенсионное страхование;
- организация корпоративных мероприятий для сотрудников в праздничные дни "День Почты России", Новый год,
- совместно с профсоюзной организацией подарки бывшим работникам участникам Великой Отечественной войны и узникам концлагерей ко Дню Победы 9 мая, Дню пожилых людей. Подарки работникам в день Почты России, неработающим пенсионерам с непрерывным стажем работы в организации более 15 лет, новогодние подарки детям сотрудников от 1 года до 14 лет;

- выплата ежемесячного пособия на несовершеннолетних детей, находящихся на иждивении бывшего работника кормильца, погибшего в результате несчастного случая со смертельным исходом при исполнении служебных обязанностей, выплата материальной поддержки малообеспеченным семьям, являющимся кормильцами, в размере 1 оклада в год;
- при соблюдении плановых бюджетных показателей и наличии экономических возможностей работники, проработавшие не менее 15 лет, могут чествоваться в юбилейные даты.

Материальные неденежные стимулы регулируются локальными актами организации и выполняются по указанию руководителя. Недостатком является его эпизодичность и непрозрачность для основного состава сотрудников, что приводит к неудовлетворенности работников и не способствует эффективной мотивации труда. По данным анкетирования наблюдается 100% удовлетворенность обеспечением техникой и материалами, но 35,19% отметили безразличное отношение руководства к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха.

К нематериальным поощрениям сотрудников Тольяттинского почтамта относятся: моральное поощрение - вручение наград, почетных грамот, размещение фотографий на доске почета, публичное поощрение. Перспектива морального поощрения привлекает 35,19% опрошенных.

В коллективном договоре также предусмотрено поощрение свободным временем (отметили 1,85%), возможность участия в управлении (отметили 3,7%), использование творческих элементов в работе (20,37%), продвижение по службе (51,85%), творческие командировки (0%). 31,48% респондентов не удовлетворены распределением отпусков.

Такие виды поощрения становятся особенно ценными в организациях, где работает слаженный, творческий коллектив сотрудников, лояльно относящихся к компании. По данным анкетирования 31,48% отметили, что нравится коллектив, 70,37% удовлетворяют отношения в микроколлективе

(отделе, отделении связи), но членами единой команды Тольяттинского почтамта чувствует себя лишь 7,41%. В ОСП имеется доска почета, сотрудников с большим стажем работы к юбилейным датам награждают почетными грамотами, руководители отделов и служб приглашаются на единые корпоративные мероприятия, но основная масса работников ограничивает свои интересы пределами отдела, либо почтового отделения.

По данным, полученным в результате анкетирования сотрудников, членами единой команды чувствуют себя менее 8% опрошенных, что дает возможность предположить, что ОСП Тольяттинский почтамт пока не имеет единого сплоченного коллектива. Отсутствие у сотрудников чувства причастности к корпоративным ценностям не позволяет эффективно использовать нематериальное поощрение.

В настоящее время на ОПС Тольяттинский почтамт материальное вознаграждение за труд осуществляется в соответствии с требованиями российского законодательства, а уровень оплаты труда соотносится со сложившимся в регионе уровнем.

Вывод. Таким образом, выявленные проблемы в мотивации работников и предлагаемые мероприятия по их устранению представлены в таблице 6.

Премирование сотрудников предусматривается трудовым договором в процентном отношении к заработной плате. В отдельных подразделениях имеются проблемы с инструментами оценки труда при премировании сотрудников. Критерии оценки недостаточно формализованы, а механизмы распределения надбавок, доплат и премии недостаточно прозрачны, как уже было отмечено выше, на предприятии отсутствуют локальные акты, закрепляющие механизм распределения премии и результаты премирования сотрудников, нередко бывают субъективны.

В условиях автоматизации и компьютеризации производственных процессов совершенствуется система обучения сотрудников, но больше половины сотрудников ощущают потребность повышения квалификации

через обучение. Это говорит о недостаточной эффективности системы обучения.

Таблица 6 – Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

Наименование проблемы	Обоснование проблемы	Рекомендуемые мероприятия
Отсутствие механизма оценки уровня мотивации персонала	Организационно-экономические показатели (таблица 3)	Ввести в процедуру аттестации систему исследования удовлетворенности работой в компании. Внести изменения и дополнения в положение об оплате труда и премировании. Организовать обучение сотрудников в формате стажировок на рабочем месте Разработать положение о мотивации и стимулировании работников
Недостаточная эффективность инструментов материального стимулирования.	Исследование удовлетворенности работой в компании (вопрос 6.2 и 7.4 анкеты),	
Неэффективность системы обучения как инструмента повышения мотивации персонала.	Исследование удовлетворенности работой в компании (вопросы 1.3., 2.2. и 3.1 анкеты),	
Недостаточное количество инструментов нематериального и морального стимулирования.	Исследование удовлетворенности работой в компании (таблица 3), Исследование эффективности системы стимулирования (таблица 4)	

Не в должной степени осуществляется стратегическое кадровое планирование, сбор и анализ внутренней и внешней информации об удовлетворенности персонала осуществляется эпизодически. Такое положение не позволяет эффективно использовать инструменты нематериального поощрения.

3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивации и стимулирования персонала АО «Почта России»

3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления мотивацией и стимулированием персонала

В процессе исследования были выявлены следующие проблемы:

1. Проблема - Отсутствие механизма оценки уровня мотивации персонала.
2. Проблема - Недостаточная эффективность инструментов материального стимулирования.
3. Проблема – Неэффективность системы обучения как инструмента повышения мотивации персонала.
4. Проблема - Недостаточное количество инструментов нематериального и морального стимулирования.

Рекомендации по устранению проблем можно свести к четырем пунктам предлагаемых мероприятий:

Мероприятие 1. Изменить систему аттестации сотрудников, поставив акценты на исследовании оценки удовлетворенности, введя элементы пересмотра компетенций, норм выработки и стандартов качества, что позволит устранить противоречия в распределении работ, и разногласия в оценке труда.

Мероприятие 2. Организовать обучение сотрудников в формате стажировок на рабочем месте по мере изменения условий труда, внедрения новых программ и технологий, что будет способствовать сплочению коллектива, правильному пониманию работниками своих целей и профессиональных обязанностей.

Мероприятие 3. Внести дополнения в Положение о фонде оплаты труда и стимулирующем фонде в виде критериев оценки достижений с количественными и качественными показателями. Учитывать полученные

работниками бонусы при начислении заработной платы и премиальных выплат.

Мероприятие 4. Разработать и внедрить систему критериев оценки социальной деятельности и мер поощрения.

Рассмотрим более подробно:

На исследуемом предприятии запущен процесс постепенного сокращения штатов, и повышение производительности труда оставшихся работников за счет автоматизации производства. Данный факт объясняется проводимой политикой реконструкции АО «Почта России». Высокая производительность труда компании в целом обеспечивается сотрудниками, у которых имеется мотивация на ее достижение. В этих условиях на первый план выходят вопросы оптимального отбора персонала и исследования удовлетворенности работой в компании.

Оптимальный отбор сотрудников возможен при условии создания банка данных информации о профессиональных данных и потенциале сотрудников. Причем потенциал напрямую зависит от мотивации работника и его удовлетворенности работой в компании. Следует принять во внимание основные факторы оценки, которые относятся к большинству работников:

- профессиональные качества, включающие знания, опыт, способности;
- моральные качества - трудолюбие, следование принципам, честность, целеустремленность, самокритика;
- волевые качества - энергия, выносливость, работоспособность;
- деловые и организационные качества - инициативность, решительность, дисциплина и самодисциплина. На более высоком уровне к деловым качествам относят независимость в работе, лидерские тенденции, эффективность, творческий подход к работе.

При наличии такого анализа произвести отбор наиболее подходящих работников с учетом заданных параметров не составит большого труда.

Обследование удовлетворенности сотрудников должно не только отражать оценку условий труда, в которых работают сотрудники, но также

показывать причинно-следственную связь между их удовлетворенностью, приверженностью и поведением. Это позволяет видеть текущую ситуацию в компании, а также делать прогнозы и анализ (например, что произойдет с вовлечением сотрудников, если обучение в компании улучшится).

Каждая категория работников имеет свои собственные критерии эффективности, хотя не все категории легко идентифицируются и выражаются в четких количественных показателях. Поэтому отбор критериев для оценки мотивации и стимулирования персонала также должен производиться дифференцированно.

Кроме того, если исследование проводится, сотрудники должны видеть результаты. Отсутствие обратной связи с работодателем может снизить шансы сотрудника отреагировать в следующем периоде и сделать ответы более формальными. Осведомленность помогает сотрудникам почувствовать их вклад в развитие компании и положительно влияет на имидж работодателя.

Оптимальным инструментом исследования удовлетворенности персонала с вовлечением работников в процесс, получение обратной связи и создание настроения на позитивные изменения в компании является процедура аттестации.

Аттестация персонала - кадровые меры для оценки соответствия уровня персонала, квалификации и потенциала человека требованиям выполняемой деятельности. Её основная цель - не контролировать исполнение (хотя это также очень важно), а выявить резервы для увеличения производительности сотрудников.

Регулярная аттестация для развития компании и персонала имеет следующие основные задачи:

- оценка удовлетворенности работой в компании;
- оценка эффективности работы сотрудника за предыдущий период;
- подготовка и согласование заданий на следующий период;
- выявление потребностей в обучении и развитии;

- выявление индивидуальных мотивов труда работника;
- развитие потенциала сотрудников через конструктивную обратную связь.

Исследование удовлетворенности персонала работой в компании рекомендуется провести на начальном этапе аттестации. Правильно подобранные параметры оценки позволяют определить уровень мотивации и потенциала каждого сотрудника, проблемные зоны в работе компании и наметить направления работы.

Обычно в процессе аттестации оцениваются три параметра:

- 1) успех в работе;
- 2) квалификация (экспертиза, умение);
- 3) личностный потенциал.

Объективные показатели аттестации:

- профессиональные навыки сотрудника - его соответствие квалификационным требованиям рабочего места;
- социально-психологические - в какой степени поведение сотрудника соответствует стандартам, применяемым в организации;
- психофизиологические - степень утомляемости, степень нервной перегрузки;
- организационные - степень усвоения роли нового работника, организационный статус рабочего места и единство во всей организационной структуре.

Сложнее оценивать субъективные показатели. К ним относятся:

- чувство участия в жизни компании;
- правильное понимание своих целей и профессиональных обязанностей;
- высокий уровень заинтересованности в развитии ОПС;
- понимание своей роли в общем успехе ОПС.

Как было рассмотрено во второй главе данной работы, при анкетировании 100% респондентов отметили непомерно большой объем

работы и 85% считают необоснованным изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных. Такая ситуация часто складывается при внедрении в производственный процесс элементов автоматизации и информатизации.

Для устранения неудовлетворенности сотрудников объемами работы следует оценить стандартные работы, используя утвержденные нормативы основных задач. Важно разделить виды работ на характерные и необычные позиции, плановые и незапланированные, стандартизированные и нестандартизированные. Эту работу удобно провести во время подготовки и проведения аттестации. При подведении итогов аттестации на основании полученной статистики выполнения и перевыполнения нормативов может появиться необходимость в пересмотре утвержденных нормативов.

Таким образом, по результатам аттестации будет логичным утверждение новых стандартов и норм выработки, что позволит упорядочить компетенции сотрудников, а, следовательно, повысить мотивацию к труду.

Первоначально аттестация позволяет «внутреннему кадровому аудиту» оценить степень, в которой имеющиеся кадровые ресурсы способны выполнять поставленные перед ними задачи. От результатов аттестации зависят дальнейшая тактика управления при подборе, обучении и мотивации персонала.

Интерес сотрудников возрастает, когда они видят поддержку и помощь в работе, перспективы роста заработной платы и продвижения по службе, а также возможность выполнять более сложные функции. Замалчивание или унификация оценки работают хуже, чем наказание, так как это приводит к безразличию, снижению мотивации, а своевременное информирование сотрудника и его окружения о реальных результатах вдохновляет и повышает эффективность труда. Большинство сотрудников хотят стабильности и нуждаются в признании руководством своей значимости.

Руководству почтамта грамотно проведенная аттестация позволит следующее:

- выявить проблемы с управлением персоналом в отдельных подразделениях, распознать неудовлетворенность условиями труда, перегруженность или недогрузку некоторых сотрудников и отделов, проблемные области во взаимодействии между отделами;
- получить оценку удовлетворенности работы в компании;
- спланировать обучение на следующий период;
- скорректировать оплату труда работников, принять решения о начислении доплат и надбавок;
- создать план подбора и ротации персонала;
- определить бюджет расходов на персонал на следующий период.

Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания сотрудника, его пригодности, графике и инструкциях по его продвижению по службе или о неприемлемости последнего. В этом случае отсутствие надежных рейтинговых систем может привести к потере талантливого сотрудника.

Следует отметить, что оценка по результатам аттестации является мотивирующей и служит условием для изменения поведения сотрудников. Общая положительная оценка улучшает результаты работы в 70-90% случаев, но способствует формированию чрезмерной самооценки. Напротив, общая негативная оценка формирует неуверенность в своих способностях. Поэтому оценка конкретных поступков более оправдана, чем оценка личностных качеств.

Для эффективного проведения аттестации среди сотрудников почтамта Тольятти с акцентом на повышение мотивации сотрудников предлагается обучить одного из сотрудников отдела кадров, отвечающего за аттестацию (стоимость обучения составляет 4 000 рублей). Затем в рабочем порядке оптимизировать процесс аттестации, утвердив пакет необходимых документов, таких как:

- положения об аттестации;
- программы аттестации для каждой категории работников;

- план аттестации;
- перечень сотрудников, подлежащих аттестации;
- состав комитетов;
- шаблоны документов, правила и критерии и т. д.

Эти документы утверждаются руководством до начала календарного года и направляются лицам, подлежащим аттестации, не позднее одного месяца.

Итогом аттестации является внесение изменений в оплату труда сотрудников, определение мероприятий повышения мотивации и производительности труда. Результаты аттестации – это, прежде всего, изменения в материальной мотивации, а также ротация и обучение сотрудников.

При анкетировании по вопросам мотивации к труду 13% сотрудников отметили несправедливое распределение заработной платы и премиальных вознаграждений. Стандартизация норм выработки и упорядочение компетенций сотрудников сделает начисление заработной платы более справедливым. Как уже было сказано, в трудовом договоре предусмотрены ежемесячные надбавки в процентном отношении к заработной плате, но по итогам года начисляются и уплачиваются вознаграждения, которые осуществляются при наличии финансовых возможностей. Такие премии выплачиваются по отдельному приказу начальника ОПС, и в обсуждении суммы премирования работники не участвуют.

Для Почтамта Тольятти рекомендуется внести дополнения в Положение об оплате труда и в Положение о распределении Премииального фонда, в котором предусмотреть возможность влияния работников на сумму вознаграждения. Этот документ должен содержать ответы на следующие вопросы:

Как индексируется заработная плата работников с учетом инфляционных процессов и тенденций при изменении общих условий оплаты труда в стране, регионе, отрасли и т.д.?

Какова взаимосвязь между частями фиксированной и переменной заработной платы, а также организационной и управленческой структурами сотрудников в различных отделах?

Что определяет переменную часть заработной платы?

Как соотносить переменную часть заработной платы с результатами работы конкретного сотрудника?

Каков принцип бонуса - коллективный или индивидуальный?

Каковы основные критерии для получения выгоды?

Наиболее удобно предлагать сотрудникам дополнительные стимулы в виде бонусов так часто, как того требуют местные законы. Размер бонуса определяется руководителем исходя из квалификации компании и суммы вклада определенных сотрудников.

В любом случае мотивация сотрудников обычно достигается по двум основным критериям:

- гибкое и эффективное вознаграждение, включая элементы социального обеспечения;
- зависимость заработной платы от результатов работы общего работника, отдела и почтового отделения;
- профессиональные, формальные и материальные возможности роста, основанные на личных талантах, возможностях и интересах сотрудников.

Предоставление возможностей работникам влиять на конечный результат вознаграждения стимулирует потребность в профессиональном росте. В условиях постоянного обновления программного обеспечения используемой техники возникает устойчивый стимул к повышению квалификации.

Готовить всех сотрудников, задействованных в работе, необходимо в независимости от опыта, срока работы в компании и т. д. до достижения должного уровня квалификации. Конечно, обучающие программы могут и должны различаться. ОА Почта России организует корпоративное обучение, выделяя средства по данной статье расходов. Повышение квалификации

через обучение на курсах для специалистов связи предлагают большое количество учебных заведений. Программы составляются под квалификационные требования, которым люди должны соответствовать. Однако далеко не всегда курсы являются эффективными и дают знания и навыки необходимого уровня. Поэтому, несмотря на выделение, ежегодно значительной суммы по статье расходов на обучение, как было рассмотрено выше, потребность в обучении среди работников Тольяттинского почтамта составляет почти 80%. Стимулируя работников на обучение (выделяя денежные средства), руководство Тольяттинского почтамта не достигает повышения удовлетворенности сотрудников, что сигнализирует о необходимости принятия иных управленческих решений.

Проведем сравнительный анализ курсов повышения квалификации рабочих по профессии «Оператор связи», предлагаемых АОН ДПО «Академией профессионального образования» и Институтом современных технологий и менеджмента (АНО ДПО «ИСТИМ»).

Первый пункт сравнения - стоимость обучения.

Стоимость обучения колеблется от 2500 рублей до 16000 рублей, в зависимости от количества часов по учебному плану и срока обучения

Программы реализуются дистанционно в формате стажировки на рабочем месте по месту работы или жительства обучающегося (в этом случае итоговая аттестация проходит с использованием дистанционных образовательных технологий по сети Интернет), так и в формате самостоятельного освоения знаний с последующим тестированием. Как правило, обучение проходит без отрыва от производства (обучающийся не покидает территорию своего региона и населенного пункта).

Второй пункт - продолжительность обучения: от 36 часов, обучение в течение 1 месяца 780 часов – обучение в течение года.

График занятий на курсах:

Лекции проходят 2-3 дня в неделю по четыре академических часа в день.

40% академических часов - теория 30% академических часов – практика, 30% академических часов - самостоятельные занятия

Из приведенных выше данных, можно сделать вывод - высокая стоимость обучения в ИИТ обусловлена большим количеством учебных часов. Время проведения курсов примерно одинаковое. Теперь проведем анализ наиболее важной части курсов - программы обучения.

В ходе обучения большое внимание уделяется законодательной и нормативной основе системы связи, вопросам менеджмента и экономики. В то время как специалисты Тольяттинского почтамта испытывают потребность в освоении новых компьютерных программ, внедряемых в производственный процесс.

Проведя анализ представленных программ и условий проведения курсов обучения кадрового персонала, мы видим, что предлагаемые программы обучения недостаточно удовлетворяют потребности ОПС в повышении квалификации работающего персонала.

Для совершенствования системы обучения в организации предлагается подготовить обучающий персонал наставников на самом предприятии.

Обучающий персонал предприятия должен:

- иметь управленческие полномочия;
- быть в курсе стратегических задач;
- пользоваться уважением у коллег;
- в его распоряжении должны быть все необходимые ресурсы для обучения;
- быть мотивированными для лучшего исполнения обучающих программ.

Необходимо, чтобы обязанности по обучению работников оговаривались в трудовых договорах, контрактах и соглашениях.

Сотрудники, занимающиеся обучением, должны также систематически повышать свою квалификацию, а далее на рабочих местах осуществлять стажировку своих коллег.

После обучения в течение месяца должен проводиться мониторинг результатов работы с их последующим анализом, и корректироваться тренируемый поведенческий навык.

Необходимо помнить, что при выборе системы обучения на рабочем месте, для того, чтобы нейтрализовать все отрицательные стороны данного процесса, необходимо грамотно организовывать систему обучения, использовать эффективную обратную связь.

Предлагаемая система обучения сотрудников в режиме стажировки на рабочем месте при обеспечении консультаций куратора

- сократит сроки обучения,
- сделает его дифференцированным и качественным,
- будет способствовать сплочению коллектива,
- повысит лояльность к организации,
- будет способствовать правильному пониманию своих целей и профессиональных обязанностей.

Вывод.

Таким образом, для оптимизации производственного процесса, учитывая также экономическую целесообразность, предлагается подобрать и направить на обучение 1 специалиста из десяти работающих. После прохождения курсов они смогут не только более грамотно вести документацию, но и что наиболее важно смогут разрабатывать и реализовывать программы адаптации, оценки и обучения сотрудников, с использованием новейших компьютерных программ, а также смогут участвовать в оценке системы стимулирования труда и эффективности управления организационной структурой. Как правило, это позволяет увеличить прибыль предприятия за счет усовершенствования процесса управления персоналом до 20%. Стоимость обучения 5 сотрудников при цене 2500 рублей (36 часовая программа) составит 12500 рублей. Каждый из них в своем отделе организует стажировку коллег непосредственно на рабочем месте, адаптировано к условиям труда в ОПС.

Реализация этих предложений позволит сотрудникам увидеть свои перспективы увеличения материального и морального вознаграждения, возможности участия в управлении и сопричастности к организации.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Все предложенные мероприятия для ОСП Тольяттинский почтамт являются бюджетными. Основными разовыми затратами, которые понесёт предприятие будет оплата обучения сотрудника отдела кадров и сотрудников – наставников в отделах (таблица 7).

Таблица 7 – Затраты на обучение сотрудников в целях стимулирования персонала

Мероприятие	Затраты
Обучение сотрудника кадров оценке и аттестации персонала	4000 руб.
Обучение сотрудников – наставников в количестве 5 человек	2500 руб.×5 чел. = 12500 руб.
Доплата сотрудникам за наставничество 10% от основной заработной платы	18225 руб.×5 чел.×10%=9112,5 руб. в мес., 109305 руб. в год.
ИТОГО	125305 руб.

Таким образом, за первый месяц внедрения данного мероприятия предприятие понесет затраты в размере 4000 рублей, а затем, 9112,5 рублей ежемесячно на доплаты сотрудникам - наставникам. Рассчитаем затраты на год по данному мероприятию: $(9112,5 \times 12 \text{ месяцев}) + 4000 = 125305$ рублей.

В то же время введение системы стажировок на рабочем месте позволит сократить расходы на ежегодное обучение персонала на платной основе. Каждый из 5 обученных наставников передаст опыт еще как

минимум 8 коллегам. При отказе от дистанционного обучения стоимостью 2500 рублей на 40 человек образуется экономия в сумме 100000 рублей.

В результате внедрения выше предложенных мероприятий по обучению произойдет рост производительности труда. Расчет экономической эффективности производится по формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V - N \cdot Z \cdot K, \quad (1)$$

где E – экономическая эффективность мероприятия

P - продолжительность влияния программы аттестации на производительность труда и другие факторы результативности; Рассмотрим влияние в течение 1 года.

N - количество аттестованных и обученных работников; нас интересует основной рабочий персонал, занятый в оказании основных услуг ОПС - 45 человек.

V - стоимостная оценка различия в результативности труда обученных и не обученных сотрудников, выполняющих одинаковую работу (от базовой заработной платы 18225 у аттестованных и обученных сотрудников надбавки и доплаты за эффективность труда выше не менее, чем на 10%). $V = 18225 \times 10\% = 1822$ руб.

Z - затраты на обучение одного работника;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности труда, выраженный в долях) $9/45 = 1/5$.

Для исследуемого предприятия при существующей системе аттестации ежегодно обучение проходят в среднем 20 человек. Этого недостаточно для поддержания высокого квалификационного уровня сотрудников. Рассчитаем экономическую эффективность мер по улучшению системы обучения. Для выполнения требований профстандартов, при постоянном обновлении программного материала используемой техники, ежегодно обучение и повышение квалификации должно предоставляться как минимум 45

сотрудникам, но из них пройдут платное обучение и станут наставниками 5 (т.е. $N=5$), остальные получают обучение в режиме стажировки.

Минимальная стоимость затрат на обучение одного сотрудника составляет условно 2500 рублей.

$$E = 1 \cdot 45 \cdot 1822 - 45 \cdot 2500 \cdot \frac{1}{5} = 59490 \text{ р.}$$

Т.е., экономическая эффективность внедрения программы обучения составит 59490 руб.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы обучения персонала эффективны с экономической точки зрения. Причем приведенные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект, поскольку постоянное обновление программного обеспечения требует постоянного обучения персонала.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий:

- обеспечение персоналу надлежащих условий труда,
- повышение удовлетворенности от работы,
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников.

Эффективность деятельности характеризует не только количественная результативность, но и ее экономичность, т.е. достижение конечного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом способна воздействовать на потенциал с целью изменения его параметров в направлении, нужном для предприятия. Эффект управления оценивается приближенностью фактического состояния использования трудового потенциала к состоянию запланированному. В этом случае применяется система показателей, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, образование,

профессиональная квалификация, состояние здоровья, мотивация труда). Произведём расчет экономической эффективности оптимизации системы аттестации сотрудников.

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц)

$$\mathcal{E}_n = N \cdot D_m \cdot (P_2 - P_1), \quad (2)$$

где N - количество работников, занятых оказанием основных услуг

D_m - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

P_1 - начальная производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников

P_2 - конечная производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников

P - производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников

$$\mathcal{E}_n = 25 \cdot 21 \cdot (102,8 - 96,4) = 6,4 \text{ р.}$$

где $P_1 = 4500 / 21 \times 45 = 96,4$;

$P_2 = 4800 / 21 \times 45 = 102,8$;

Годовой экономический эффект за год составит:

$$6,4 \times 20 \times 12 \text{ (мес.)} \times 67 = 102912 \text{ р.}$$

Из полученного значения вычтем затраты на обучение специалиста по кадрам - 4000 рублей. Получаем: 102912 рублей - 4000 рублей = 98912 рублей – эффективность изменения порядка аттестации.

Общие результаты экономической эффективности от предложенных мероприятий представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Экономическая эффективность мероприятий

Мероприятие	Экономическая эффективность
Эффективность внедрения программы наставничества	59490 руб.
Эффект от увеличения производительности труда	98112 руб.
Расходы на организацию и проведение мероприятий	125305 руб.
ИТОГО годовой эффект	32297 руб.

Вывод.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что при изменении системы аттестации предприятие повысит уровень производительности труда, что повлечет за собой экономический эффект и социальный эффект от предложенных мероприятий – повышение уровня мотивации сотрудников к труду, сплочение коллектива, рост личных мотивов к труду у каждого сотрудника.

Заключение

Мотивация – это воздействие на подсознание работников, чтобы вызвать желание эффективно выполнять работу и достигать высоких результатов. Материальной основой мотивации выступает стимулирование персонала – совокупность организационных приемов воздействия на сотрудников. При правильном использовании инструментов стимулирования работники формируют собственные мотивации и создают внешние стимулы, побуждающие их к эффективной работе. Самое главное в организации – создать набор условий, которые вызывают у сотрудника желание, или потребность работать с максимальным эффектом.

Сущность мотивации реализуется через функции целесообразности и социализации, регулятивной, коммуникативной и корректирующей.

Хорошо выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании за счет повышения эффективности работы всего коллектива в целом и значительного снижения затрат на подбор и адаптацию персонала.

Методы стимулирования – это способы воздействия на сотрудников и их внутреннюю мотивацию. Среди них есть общие, широко используемые – административные, экономические и социальные методы, а также большое количество частных методов.

Эффективная мотивация труда в организации в большей степени зависит от слаженности коллектива, от уровня доверия между работниками и управленцами, от вовлеченности персонала в процессы принятия решений, чем от материальных стимулов, которые всегда ориентируются на средний уровень доходов специалистов данного профиля по региону.

Федеральное государственное унитарное предприятие АО "Почта России" создано 5 сентября 2002 года как единая система почтовой связи путем объединения разрозненных сетей почтовых отделений. До настоящего

времени руководство компании не прекращает работу по оптимизации работы почтовых отделений, модернизации логистических центров.

Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области является вторым по величине в регионе. Результаты проведенного анализа свидетельствуют о достаточно эффективной деятельности ОСП Тольяттинский почтамт.

В настоящее время в ОСП Тольяттинский почтамт работает 71 человек. В условиях модернизации АО «Почта России» кадровая политика Тольяттинского почтамта находится в выжидательной позиции. Сбор и анализ внутренней и внешней информации об удовлетворенности персонала осуществляется эпизодически. В этих условиях на первый план выходят вопросы оптимального отбора персонала и исследования удовлетворенности работой в компании. По вопросу удовлетворенности мотивацией персонала было проведено анкетирование среди специалистов. Примечательно, что наибольшая удовлетворенность сотрудников отмечена обеспеченностью техникой и материалами, а наименьшая – непомерно большим объемом работы. 13% сотрудников отметили несправедливое распределение заработной платы и премиальных вознаграждений. Кроме того, около 70% сотрудников желают повысить свою квалификацию, несмотря на систематическое обучение, организуемое за счет средств компании.

Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению:

1. Проблема - Отсутствие механизма оценки уровня мотивации персонала.

Оптимальным инструментом исследования мотивации персонала с вовлечением работников в процесс и создание настроения на позитивные изменения в компании является процедура аттестации. Её основная цель – исследовать мотивацию и выявить резервы для увеличения производительности сотрудников. Предлагается обучить сотрудника отдела кадров, затем в рабочем порядке оптимизировать процесс аттестации, что позволит оценить уровень мотивации, устранить противоречия в распределении работ и разногласия в оценке труда.

2. Проблема - Недостаточная эффективность инструментов материального стимулирования. Предлагается внести дополнения в Положение о фонде оплаты труда и стимулирующем фонде в виде критериев оценки достижений с количественными и качественными показателями. Учитывать полученные работниками бонусы при начислении заработной платы и премиальных выплат.

3. Проблема – Неэффективность системы обучения как инструмента повышения мотивации персонала. Подготовить обучающий персонал наставников на самом предприятии, организовать обучение сотрудников в формате стажировок на рабочем месте, что будет способствовать сплочению коллектива, правильному пониманию работниками своих целей и профессиональных обязанностей.

4. Проблема - Недостаточное количество инструментов нематериального и морального стимулирования. Предлагается разработать систему критериев оценки социальной деятельности и мер поощрения.

Все предложенные мероприятия для ОСП Тольяттинский почтамп являются достаточно бюджетными. Общий годовой эффект составит 32297 рублей.

Социальная эффективность предложенных мероприятий состоит в том, что сотрудники будут видеть перспективы увеличения материального и морального вознаграждения, свои возможности участия в управлении и сопричастности к организации, что, в свою очередь, обеспечит повышение производительности труда.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Аникин Б.А. Логистика производства. Теория и практика: Учебник для бакалавров / Б.А. Аникин. - Изд-во Юрайт, 2016. - 454 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14–е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
3. Балахонова В.А. Основные виды и функции стимулирования деятельности персонала / В.А. Балахонова // Вестник современных исследований. - 2018. - № 10.2. - С. 25-27.
4. Варакулина М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография / М. В. Варакулина. – Брест: БрГУ, 2019. – 178 с.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2017. – 688 с.
6. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 387 с.
7. Дуванова Е.А. Виды и формы стимулирования труда / Е.А. Дуванова, И.А. Дикарева // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2018. - № 2. - С. 7.
8. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер. - М.: Инфра-М, 2019. - 191 с.
9. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - М.: Инфра-М, 2018. - 122 с.
10. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.
11. Каплюк П.В. Подходы к стимулированию персонала / П.В. Каплюк, А.В. Мельничук // Новое поколение. - 2017. - № 11. - С. 34-40.

12. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова. - М.: Инфра-М, 2018. - 254 с.
13. Ключевский А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / А.И. Ключевский // Проблемы науки. - 2017. - № 2. - С. 54-58.
14. Крестьянскова Е.А. Основные методы материального и морального стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – С. 8-15
15. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Под ред. Пугачева В.П, Зайцева Т. В., Черняева Г. В.. - М.: Инфра-М, 2019. - 160 с.
16. Мурахтанов Н.М., Александрова Н.В., Шевлякова Е.М. Организационное проектирование производственных систем (учебник) // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 2-2. С. 273.
17. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности / Н.С. Пряжников. - М.: Academia, 2019. - 448 с.
18. Ситдикова Л.Ф. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Л.Ф. Ситдикова, И.И. Садриева // Вектор экономики. - 2018. - № 5. - С. 111.
19. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография / [Б. М. Генкин и др.]. – Москва: Инфра-М, 2018. – 282 с.
20. Управление человеческими ресурсами организации / Под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой. - М.: Кнорус, 2019. - 584 с.
21. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. - М.: Кнорус, 2016. - 268 с.
22. Федеральный закон "О специальной оценке условий труда" от 28.12.2013 N 426-ФЗ

Приложение А
Анкета оценки мотивации специалистов

1. Вы работаете в компании, потому что (отметьте 3 самые важные причины):
 - 1.1. Работа рядом с домом
 - 1.2. Есть возможность обучения
 - 1.3. Я больше ничего не умею
 - 1.4. Мне нравится коллектив
 - 1.5. Меня устраивает график работы
 - 1.6. Я считаю эту работу престижной
2. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда сотрудников от:
 - 2.1. Выполнения заданных объемов
 - 2.2. От уровня квалификации
 - 2.3. От уровня ответственности
 - 2.4. От инициативности и творчества в работе
 - 2.5. От уровня соблюдения дисциплинарных требований
 - 2.6. От «Личной преданности» руководителю
3. Мои личные стимулы к работе
 - 3.1. Желание повысить квалификацию
 - 3.2. Перспектива карьерного роста
 - 3.3. Перспектива материального вознаграждения
 - 3.4. Перспектива морального поощрения
 - 3.5. Боязнь потерять работу
4. Особенности организационной культуры микроколлектива
 - 4.1. Доброжелательные отношения с коллегами в микроколлективе (отделе)
 - 4.2. Использование творческих элементов в работе
 - 4.3. Творческие командировки
 - 4.4. Поощрение свободным временем
 - 4.5. Возможность участия в организации мероприятий и праздников
5. Корпоративная организационная культура
 - 5.1. В организации сложились свои корпоративные традиции.
 - 5.2. Признание вклада сотрудников в развитие компании
 - 5.3. Проведение мастер-классов, где можно передать опыт работы и поучиться
 - 5.4. Возможность участия в управлении
 - 5.5. Я ощущаю себя членом единой команды

Продолжение Приложения А

6. Меня тормозит в работе
 - 6.1. Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами
 - 6.2. Несправедливая оценка труда
 - 6.3. Непомерно большой объем работы
 - 6.4. Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
 - 6.5. Некомпетентность сотрудников
7. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?
 - 7.1. Сильный стиль управления, невнимательность к подчиненным
 - 7.2. Некомпетентность руководства
 - 7.3. Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
 - 7.4. Несправедливое распределение заработной платы, премий
 - 7.5. Неудовлетворительное распределение отпусков

Приложение Б

Результаты анкетирования оценки мотивации специалистов

Таблица Б.1 - Результаты анкетирования

Вопросы анкеты	Чел.	%
1	2	3
1. Вы работаете в компании, потому что (отметьте 3 самые важные причины):		
1.1 Работа рядом с домом	12	22,22%
1.2 Устраивает график работы	22	40,74%
1.3 Есть возможность обучения	43	79,63%
1.4 Я больше ничего не умею	1	1,85%
1.5 Мне нравится коллектив	17	31,48%
1.6 Считаю эту работу престижной,	5	9,26%
2. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда сотрудников от:		
2.1 Выполнения заданных объемов	0	0,00%
2.2 От уровня квалификации	53	98,15%
2.3 От уровня ответственности	24	44,44%
2.4 От инициативности и творчества в работе	11	20,37%
2.5 От уровня соблюдения дисциплинарных требований	0	0,00%
2.6 От «Личной преданности» руководителю	4	7,41%
3. Меня стимулирует к работе		
3.1 Желание повысить квалификацию	39	72,22%
3.2 Перспектива карьерного роста	28	51,85%
3.3 Перспектива материального вознаграждения	14	25,93%
3.4 Перспектива морального поощрения	19	35,19%
3.5 Боязнь потерять работу	20	37,04%
4. К особенностям организационной культуры микроколлектива я отношу		
4.1 Доброжелательные отношения с коллегами в отделе	38	70,37%
4.2 Использование творческих элементов в работе	11	20,37%
4.3 Творческие командировки	0	0,00%
4.4 Поощрение свободным временем	1	1,85%
4.5 Возможность участия в организации мероприятий и праздников	17	31,48%
5. Корпоративная организационная культура		
5.1 В организации сложились свои корпоративные традиции.	4	7,41%
5.2 Признание вклада сотрудников в развитие компании	11	20,37%

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Вопросы анкеты	Чел.	%
1	2	3
5.3 Проведение мастер-классов, где можно передать опыт работы и поучиться	0	0,00%
5.4 Возможность участия в управлении	2	3,70%
5.5 Я ощущаю себя членом единой команды	4	7,41%
6. Меня тормозит в работе		
6.1. Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами	0	0,00%
6.2 Несправедливая оценка труда	0	0,00%
6.3 Непомерно большой объем работы	54	100,00%
6.4 Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных	46	85,19%
6.5 Некомпетентность сотрудников	6	11,11%
7. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?		
7.1 Стиль управления, невнимательность к подчиненным	3	5,56%
7.2 Некомпетентность руководства	0	0,00%
7.3 Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха	19	35,19%
7.4 Несправедливое распределение заработной платы, премий	7	12,96%
7.5 Неудовлетворительное распределение отпусков	17	31,48%