

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»)»

Студент(ка)

Е.А. Старостина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
к.т.н., доцент

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Старостина Екатерина Анатольевна

1. Тема «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов.

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала

1.1 Понятие и сущность управления мотивацией персонала

1.2 Методы совершенствования управления мотивацией персонала

2 Анализ управления мотивацией персонала ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ трудовых ресурсов ОСП Тольяттинский почтамт

2.3 Анализ системы мотивации персонала в организации

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»

3.1. Внедрение системы дополнительных компенсаций

3.2 Расширение социального пакета

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список использованных источников

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Основные технико-экономические показатели деятельности организации;

2. Табличные данные по результатам анализа состава и структуры персонала;

3. Графические данные по результатам анализа состава и структуры персонала;

4. Анализ движения трудовых ресурсов в организации за 2013-2015 года;

5. Динамика показателей движения персонала;

6. План совершенствования системы льгот и компенсаций;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам - к.т.н., доцент Е.Г. Степанова

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.А. Старостина

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Старостиной Екатерины Анатольевны
по теме: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	04.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

Е.Г. Степанова

_____ (подпись)

_____ (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

Е.А. Старостина

_____ (подпись)

_____ (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Старостина Е.А.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»)»

Научный руководитель: к.т.н., доцент Е.Г. Степанова

Цель исследования - совершенствование методов управления мотивацией персонала на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России».

Объектом исследования является ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России», а предметом исследования – инструменты и методы реализуемые в процессе управления мотивацией персонала на предприятии.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Практическая значимость заключается в том, что усовершенствованная система предоставления льгот и компенсаций работникам организации, разработанная в данной бакалаврской работе может быть использована специалистами ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 6 приложений. Общий объем работы 90 страниц машинописного текста, с приложениями.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала.....	10
1.1 Понятие и сущность управления мотивацией персонала	10
1.2 Методы совершенствования управления мотивацией персонала ...	15
2 Анализ управления мотивацией персонала ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ трудовых ресурсов ОСП Тольяттинский почтамт	29
2.3 Анализ системы мотивации персонала в организации	39
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»	47
3.1. Внедрение системы дополнительных компенсаций	47
3.2 Расширение социального пакета	50
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	61
Заключение	67
Библиографический список	69
Приложения	74

Введение

В нынешних обстоятельствах рыночной экономики одной из значимых целей любой страны считается обеспечение соответствующей конкуренции на рынке. Подобная стратегия вынуждает предприятия следовать такой стратегии, которая сможет помочь компании приобрести прочное положение, закрепить собственные позиции и совершенствоваться в условиях гибкой и активной конкурентной борьбы на рынке. Наравне с развитием, в подобных обстоятельствах появляется обусловленная необходимость организации деятельности для того, чтобы предоставить возможность компании достичь максимальной производительности и прибыльности. С целью достижения такого результата одной из существенных проблем для предприятия является правильный подбор персонала и эффективное управление [8].

Любое предприятие постоянно стремится привлекать таких работников, которые смогут достичь абсолютно всех целей предприятия, наиболее продуктивно применяя интеллектуальные и физиологические возможности. При современной конкурентной борьбе, кроме привлечения подобных специалистов, для предприятия главной проблемой является и их сохранение в рядах собственной компании. Персонал является основой каждой организации, в особенности в период возрастающей значимости человеческих ресурсов [11].

Исходя из вышесказанного, является актуальным изучение процессов управления человеческими ресурсами, в частности, потребность мотивации сотрудников, способы и методы мотивации, исследования и внедрения новых механизмов мотивации. Для достижения этой цели, в данных обстоятельствах рыночной экономики и конкурентной среды предприятия применяют как известные и классические, так и инновационные модели и методы управления мотивацией персонала.

Актуальности темы исследования объясняется высокой значимостью управления мотивацией персонала, оказывающее существенное влияние на эффективность функционирования предприятий.

В этой связи представляет интерес изучение реального положения дел в части решения проблем мотивации и стимулирования труда на предприятии, которое активно развивает свою деятельность в новых условиях рынка. Таким предприятием является ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России». На предприятии за период работы сформировались своеобразные производственные принципы, благодаря которым оно занимает одно из первых мест в сфере предоставления услуг почтовой связи. Несмотря на постоянное развитие системы стимулирования персонала ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области, как и многим другим филиалам ФГУП «Почта России» не удалось избежать проблем недостаточно эффективного использования трудовых ресурсов.

Цель исследования - совершенствование методов управления мотивацией персонала на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России».

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Выполнить анализ теоретических аспектов управления мотивацией персонала.
2. Проанализировать управление мотивацией персонала ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России».
3. Разработать организационно-экономические мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России».

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта

России», а предметом исследования – инструменты и методы реализуемые в процессе управления мотивацией персонала на предприятии.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

В отечественной экономической литературе, литературе по экономике труда и менеджмента содержится ряд работ по стимулированию и мотивации работников предприятий. К примеру, данные вопросы освещены в работах Баженовой Е., Лукичевой Л. И., Варенова А.В., Исаева С.Д., Кибановой А.Я., Соколовой М.И., Дементьевой А.Г., Васильченко Н.Г., Мельникова В.П., Маренкова Н.Л., Прохоровой М.В., Кондратьевой Ю.И., Токаревой Е.А. и др.

В западной экономической науке вопрос мотивации персонала нашел отражение в работах таких авторов, как Маслоу А., Гаудж П., Герцберг Ф., Питерс Т., Хагеманн Г. и др. Но с учетом российской действительности, построение действенной системы мотивации, требует проведения дополнительных исследований в отношении к западным развитым рыночным отношениям.

Для достижения поставленной цели в работе были применены следующие апробированные методы исследования: метод сравнения, обобщения, анализа, графический и статистический методы обработки данных; также были применены методы сбора эмпирического материала: опрос, наблюдение и обследование.

Практическая значимость заключается в том, что усовершенствованная система предоставления льгот и компенсаций работникам организации, разработанная в данной бакалаврской работе может быть использована специалистами ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России» при разработке и реализации мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 6 приложений. Общий объем работы 90 страниц машинописного текста, с приложениями.

1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала

1.1 Понятие и сущность управления мотивацией персонала

В основе политики развития трудовых ресурсов лежат принципы мотивации. Руководители принимают решения и воплощают их в дела, применяя основные принципы мотивации на практике. В связи с возрастанием в настоящее время роли и значения человеческого фактора нельзя не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этикой мотивации.

Мотивация труда – непосредственное стремление работника к удовлетворению потребностей при помощи трудовой деятельности [6].

Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности [13]. В представленных определениях российских исследователей мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельность и направленность.

Существует несколько теорий мотивации, которые условно подразделяются на 2 группы:

- а) содержательные, основу которых составляют потребности работников;
- б) процессуальные - в их основе оценка результатов труда, восприятие окружающей трудовой среды.

Краткое содержание теорий приведено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные положения теорий мотивации

Название теории, автор	Принципиальные положения теории мотивации
Теория экономического человека А.Смита	Доминирующая роль социально – экономических условий, которые влияют на эффективность труда и определяют методы мотивации.
Поведенческая теория управления Э. Мэйо	Методы мотивации связаны с результатами психологических исследований, побуждающих стимулов труда человека.

Теория потребностей Маслоу	Выделяется пять типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения), которые образуют иерархическую структуру и определяют поведение человека.
Теория Мак Кленда	Используются потребности: власти, успеха и принадлежности, которые можно удовлетворять вознаграждениями.
Теория Герцберга	Выделены факторы, которые действуют на работу и влияют на удовлетворение потребностей: ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.
Теория ожиданий	Основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение цели и удовлетворяет свои потребности за счет достижения цели.
Теория справедливости	Предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения затраченным усилиям и сравнивают с тем, что получили другие работники за аналогичную работу.
Модель Портера – Лоулера	Основана на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками полученного вознаграждения. Результативность труда порождает удовлетворенность размером вознаграждения

Общую характеристику процесса мотивации можно представить с помощью набора понятий, которые выделяет Страхова О.А.: потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение [15]. Рассмотрим содержание данных понятий. Процесс мотивации базируется на потребностях человека, которые и считаются главным объектом влияния с целью побуждения человека к действию.

Точнее сориентироваться в характеристике процесса мотивации помогает схема взаимосвязи потребностей, мотивов и целей (рис.1.1) [1].

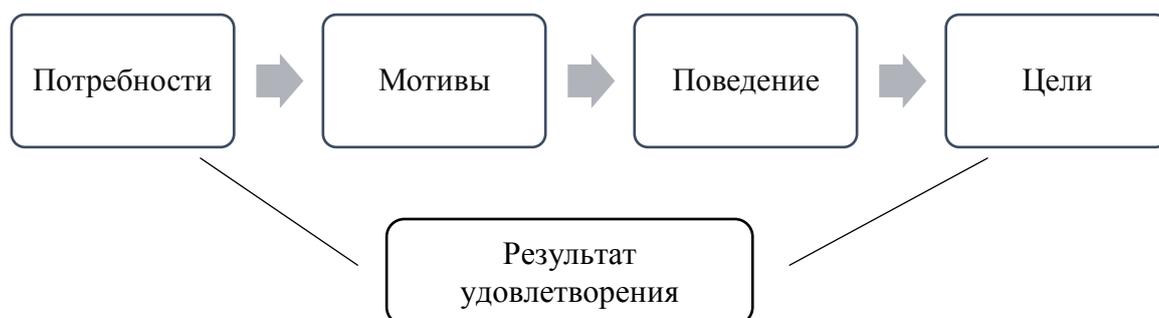


Рисунок 1.1 - Схема протекания мотивационного процесса

То есть мотивы - это внутренние побуждения, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом. Понятие мотива не совпадает с понятием потребности. Разнообразие мотивов может соответствовать еще большему разнообразию достигаемых целей. Таким образом, одна потребность может порождать несколько мотивов, а следовательно, и действий и достигать еще большего количества целей [4].

Потребности являются первоисточниками активности личности и определяют ее мотивы и дальнейшие действия. По определению, потребность - это состояние субъекта, которое он испытывает при определенной нужде, в тех или иных предметах, людях, объектах, материальных ценностях, необходимых для его осуществления.

Как особый класс выделяют социальную мотивацию людей, связанную с тем или иным отношением к другим людям, к социуму в целом. Профессиональная среда преимущественно связана с общением, групповой деятельностью, поэтому и социальные мотивы полноценно включены в мотивацию труда [24].

Удовлетворение потребности возможно через достижение цели. Для отдельного работника предприятия мотивация – это не что иное, как совокупность движущих им сил (мотивов), то есть всего того, что так или иначе побуждает его к эффективному, добросовестному, инициативному труду.

С помощью этих значений мы можем дать характеристику мотивационному процессу (рисунок 1.2).

Исходя из данной модели, видно, что руководитель может мотивировать сотрудника путем предоставления вознаграждения и формирования стимулов к труду.

Система мотивации персонала – совокупность внутренней и внешней мотивации персонала, базирующуюся на корпоративной культуре организации, приобщение к которой является одной из целей адаптации персонала, а так же

на реализации руководством организации мер, организационного, материального и социального характера [26].

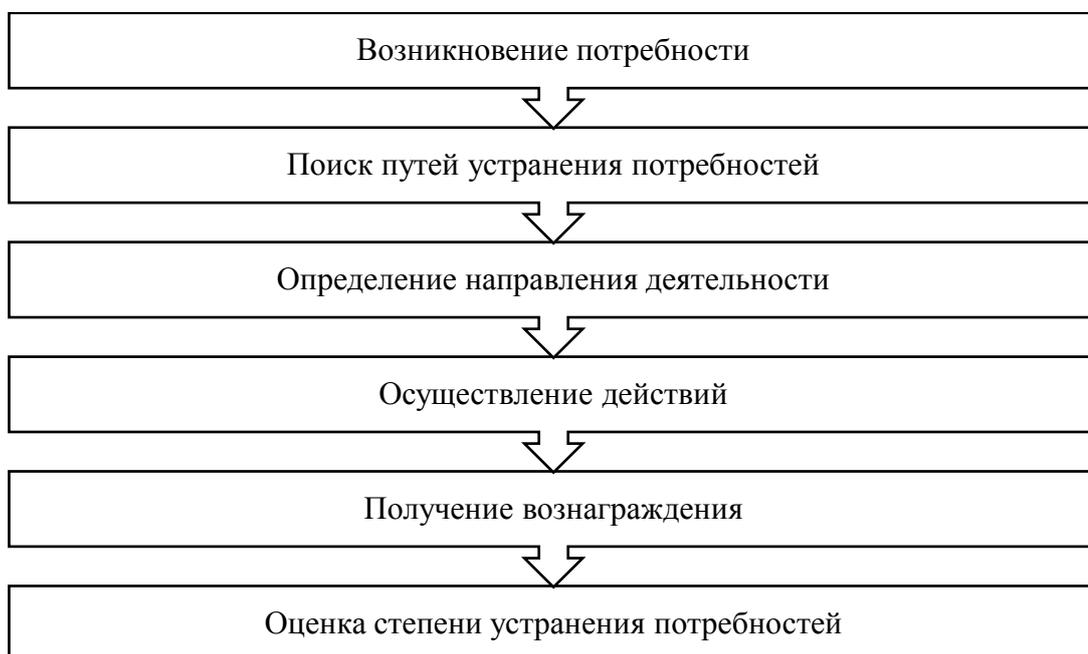


Рисунок 1.2 - Схема мотивационного процесса

Различают внутренние и внешние факторы мотивации. Внутренние факторы: мечта, самореализация, идея, творчество, самоутверждение, убежденность, любопытство, здоровье, личный рост, потребность в общении. Внешние факторы: деньги, карьера, статус, престижные вещи, эстетика быта, возможность путешествовать.

Для того чтобы действительно мотивировать человека, необходимо в первую очередь создавать условия, в которых мотивы человека становятся актуальными, действенными – и тогда сотрудник захочет сделать работу сам и качественно.

В то же время в организации должны присутствовать и определенные стимулы, и сам процесс стимулирования трудовой деятельности, т.к. стимулирование является важной составляющей мотивационной системы организации. Под стимулированием понимается предъявления внешнего фактора с целью провокации определенных реакций человека; стимулирование

- это всегда внешнее воздействие на сотрудника, тогда как мотивированное поведение совершается в результате выбора (осознанного или не осознанного).

Грамотная система мотивации в организации (в научной литературе термины «система мотивации» и «система стимулирования» часто используются в качестве синонимов), как правило, содержит в себе оба эти компонента - и стимулирование, и мотивацию [32].

Очень важно понимать разницу между стимулированием и мотивированием персонала. Стимулирование, как правило, это всегда внешнее воздействие (например, мы предлагаем сотруднику определенную премию за дополнительно выполняемый объем работ - это будет стимулирующим действием); стимулировать мы можем обезличенным способом - через систему приказов, документов; мы заранее предполагаем, какие стимулы могут быть действенны, а какие нет; стимулировать сотрудника может не только организация, но и государство - в качестве примера можем привести систему стимулирующих надбавок учителям в школах.

Мотивирование, как мы уже отмечали, это всегда внутреннее побуждение к деятельности, которое рассматривается весьма субъективно. Основополагающим фактором является то, что успешное мотивирование всегда индивидуально и осуществляется, как правило, посредством личного контакта, когда в общении с человеком мы пытаемся определить и обозначить его собственные мотивы, а не предполагаем за него. Мотивировать может наставник, непосредственный руководитель, менеджер по персоналу - т.е. тот человек, который непосредственно вступает в контакт с сотрудником [9].

Если в организации существует, лишь один вид побуждения сотрудника к деятельности, в которой заинтересовано высшее руководство организации: мотивирование, либо только стимулирование – это всегда ведет к каким-либо «перекосям» в деятельности организации. Например, если вдруг по каким-либо причинам увольняется сотрудник из организации с семейным типом организационной культуры, то оказывается, что на его место необходимо брать

2-3 сотрудников – такой объем работы ушедший (мотивированный) сотрудник выполнял.

Если же в организации существует исключительно только набор стимулирующих факторов, то это может вести к ощущению сотрудниками их использования, достаточно быстрому профессиональному выгоранию.

Таким образом, ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом [44].

Составление системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Нельзя забывать о том, что от выбранной системы мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации. Вопрос зачастую стоит лишь в том, как найти правильное соотношение материального и нематериального мотивирования персонала, ведь именно их сбалансированная система позволяет не только сохранить лояльность и эффективность работы сотрудников, но и сократить затраты, снизить сопротивление при изменениях и нововведениях, добиться реализации стратегии фирмы.

1.2 Методы совершенствования управления мотивацией персонала

Несмотря на большое количество исследований, и практических разработок в области управления мотивационными процессами, вопрос о мотивации сотрудников остается острым в большинстве организаций.

На наш взгляд, есть несколько важных моментов, на которые необходимо обращать внимание, когда вдруг оказывается, что все самые лучшие теории и инструменты мотивации вдруг отказываются «работать». Рассмотрим наиболее распространенные ошибки в этой области.

1. Нередко представление о мотивации работников у руководителей сводится к тому, что главный мотивационный фактор для любого сотрудника – это денежное вознаграждение. Консультанты и менеджеры по персоналу нередко слышат от руководителей различных организаций мнение, что единственно возможная (и реально работающая) мотивация сотрудников – это мотивация денежная. Иногда в качестве «мотивирующего» инструмента также предполагаются различные отрицательные стимулы - например, страх наказания, штрафы за опоздания и тому подобное.

2. Мотивация персонала на деле нередко оказывается достаточно жестким манипулированием сотрудником, а не актуализацией его мотивов и потребностей. К сожалению, пренебрежение личностью, творческими возможностями сотрудника, частое использование административных «рычагов», технократическое отношение к человеку до сих пор распространены во многих организациях.

Игнорирование связи эмоциональных и мотивационных факторов. «Мотивация» и «эмоции» – эти слова не случайно имеют в латинском языке один корень - *motere* - «двигать». Эмоциональная и мотивационная сферы человека неразрывно связаны, т.к. именно эмоции являются механизмом, направляющим и мотивацию, и вообще любое поведение человека, независимо от того, где он находится – выполняет ли рабочее задание или находится дома, в кругу семьи. Долгое время эмоции и руководителей, и подчиненных на рабочем месте игнорировались, организации все еще считаются свободными от эмоций и эмоциональных проявлений, что, конечно, совершенно не так. Кроме того, известный исследователь в области теории управления А.И. Пригожин говорит о том, что многие российские организации «больны» демотивирующим стилем управления, который просто обесточивает коллективы в самые решительные моменты. Пренебрежительное отношение к сотрудникам, мнение, что на сотрудников можно повышать голос - все это не способствует эффективной работе персонала [23].

4. Попытка создать мотивацию «единую для всех». Не может быть единого набора мотивов/стимулов для всех сотрудников, т.к. эффективный мотивационный менеджмент, как правило, индивидуален. В разные моменты времени в зависимости от ситуации, обстоятельств и т.п., один и тот же фактор даже для одного и того же человека может оказаться либо ярко выраженным мотивом, либо достаточно жестким стимулом.

В связи с этим хочется упомянуть известную теорию мотивации Абрахама Маслоу, упрощенное изложение которой есть в каждом учебнике по менеджменту. Однако, именно упрощение данной теории может сослужить плохую службу тем менеджерам, которые станут использовать ее в своей практике. Так, в своей известной книге «Мотивация и личность», Маслоу говорит о том, что для базовых потребностей есть свой собственный индивидуальный «удовлетворитель», и как бы ни старались в организации удовлетворить потребности, например, в безопасности, признании и уважении, используя для этого разнообразные инструменты, удовлетворить эти потребности одинаково у всех сотрудников не удастся. Если у одного сотрудника причина частых опозданий – демонстрация пренебрежения к заведенным правилам и желание привлечь к себе внимание, а у другого – в том, что ему необходимо отвезти детей в школу или детский сад, то, очевидно, меры, которые необходимо предпринять для устранения опозданий, к разным сотрудникам следует применять разные [14].

5. Отсутствие в организации четких и реалистичных критериев мотивированного сотрудника. Когда спрашиваешь менеджеров, а какой он, по их мнению, мотивированный сотрудник, то оказывается, что к «мотивированному сотруднику» предъявляются очень противоречивые требования – и чтобы за любую работу брался, о которой скажут (не вступая в споры с начальством), и чтобы свое собственное мнение имел. Чтобы у него были и карьерные амбиции, но, в то же время, чтобы он был доволен той должностью, которую занимает сейчас. Нужен и инициативный, - и исполнительный работник, и нередко - в одном «флаконе». При этом

организации мечтают о взрослых, самостоятельных людях со своим собственным взглядом на мир и на работу в том числе. Думается, что если понимать мотивацию как компетенцию, то в организации должен быть создан «профиль» мотивированного сотрудника, который также должен быть проверен на жизнеспособность и реалистичность.

6. Отсутствие целостного видения организации и функционала каждого сотрудника в общем процессе. Мотивация - это организационный процесс, который тесно связан с такими явлениями, как организационные коммуникации (а мотивировать сотрудника мы можем посредством межличностных коммуникаций), организационная культура, особенности найма персонала на работу, адаптация новых сотрудников, отношение к профессионалов и новичкам и т.п. [29]

7. Отсутствие у руководителя навыка делегирования полномочий. Это также достаточно распространенная проблема, о которой, к сожалению, говорят пока мало. Но делегирование полномочий – это тот необходимый навык любого руководителя, который может оказаться и достаточно сильным мотивирующим фактором.

При решении этих проблем наибольшего внимания требуют вопросы психологического обеспечения эффективной деятельности компании, а главное ее персонала, так как искусство общаться с людьми, руководить ими - это результат не только просто найма и профессиональной подготовки кадров, но и тяжелый, кропотливый труд по развитию, обучению, поддержке руководителем своих сотрудников, хотя многие руководители необходимость этого труда для себя отвергают. Для них сотрудники - это ресурс, который надо максимально выжать в целях удовлетворения потребностей компании или, что еще хуже, в личных интересах и который по мере его изношенности можно заменить другим. Но в настоящее время уже уходит в прошлое распространенное мнение о том, что незаменимых людей нет - для таких руководителей рабочая сила - не ресурс, а основная, самая важная, составляющая бизнеса, высшая ценность любой организации.

Руководители отчетливо начинают понимать простую и очевидную, правда, еще, к сожалению, не для всех, истину: набрать персонал компании и создать из этого персонала единую, сплоченную, эффективную, профессиональную команду - хорошо отлаженную, надежную систему, способную успешно решать стоящие перед ней задачи, - это не одно и то же. Это задачи совершенно разного уровня и требуют от руководителей приложения собственных усилий - и материальных, и морально-психологических, и физических в работе со своими подчиненными. Это и есть одна из важнейших составляющих разницы понятий терминов руководство и управление. Руководство не имеет отношения к личности, исполнение служебных обязанностей не связано с моделированием и осуществляется в соответствии со строго разработанными правилами, стратегическое мышление не имеет никакого значения. Термин «управление», может быть, тоже не совсем корректно использовать, так как нередко управление понимается людьми как просто управление бизнесом, подразумевающим скоординированную работу компании.

На практике работодатели не всегда учитывают, что общий трудовой результат складывается из интересов каждого работника, который может относиться к тому или иному типу мотивации. К сожалению, в настоящее время на некоторых российских предприятиях наблюдается перегиб либо в сторону материальных ценностей, либо наоборот - нематериальных.

Первое приводит к ухудшению психологической атмосферы в коллективе, развитию нездорового духа конкуренции и жадности; второе - к разболтанности сотрудников, панибратству с начальством.

Состав льгот, применяемых российскими компаниями, представим на рис.1.3. В основном оплачиваются общественный транспорт, питание на работе и медицинское обслуживание.

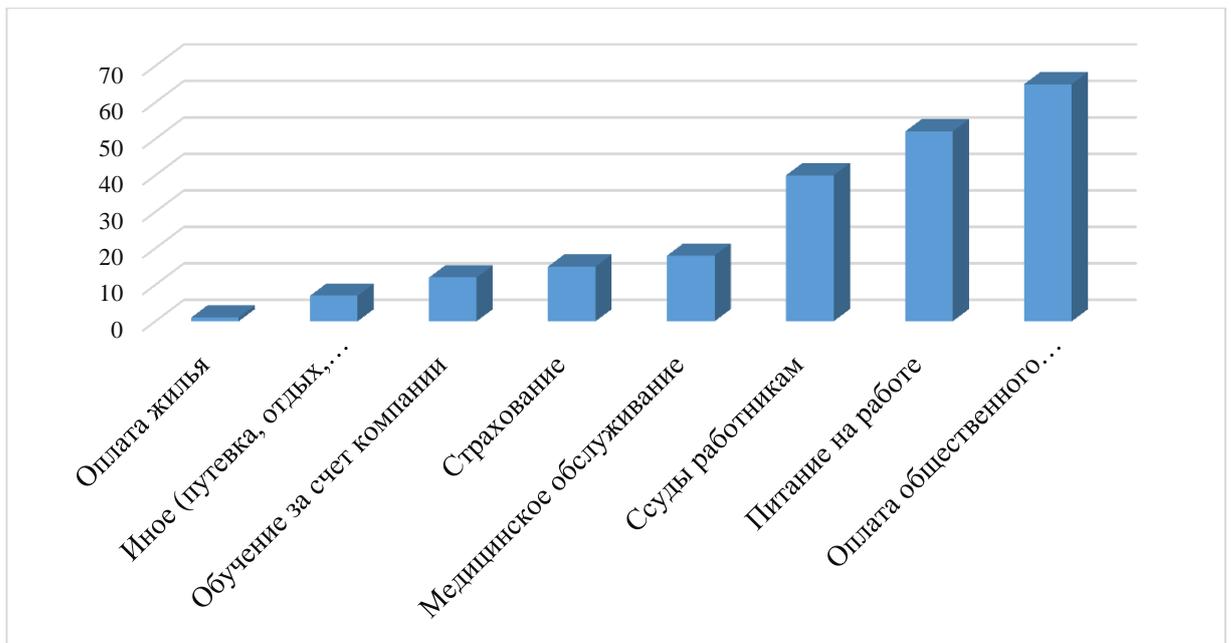


Рисунок 1.3 - Состав льгот, применяемых российскими компаниями за 2015 г., %

Среди дополнительных мер поощрения, применяемых российскими компаниями, можно выделить: ценные подарки, моральное поощрение, дополнительные отпуска (рис.1.4).

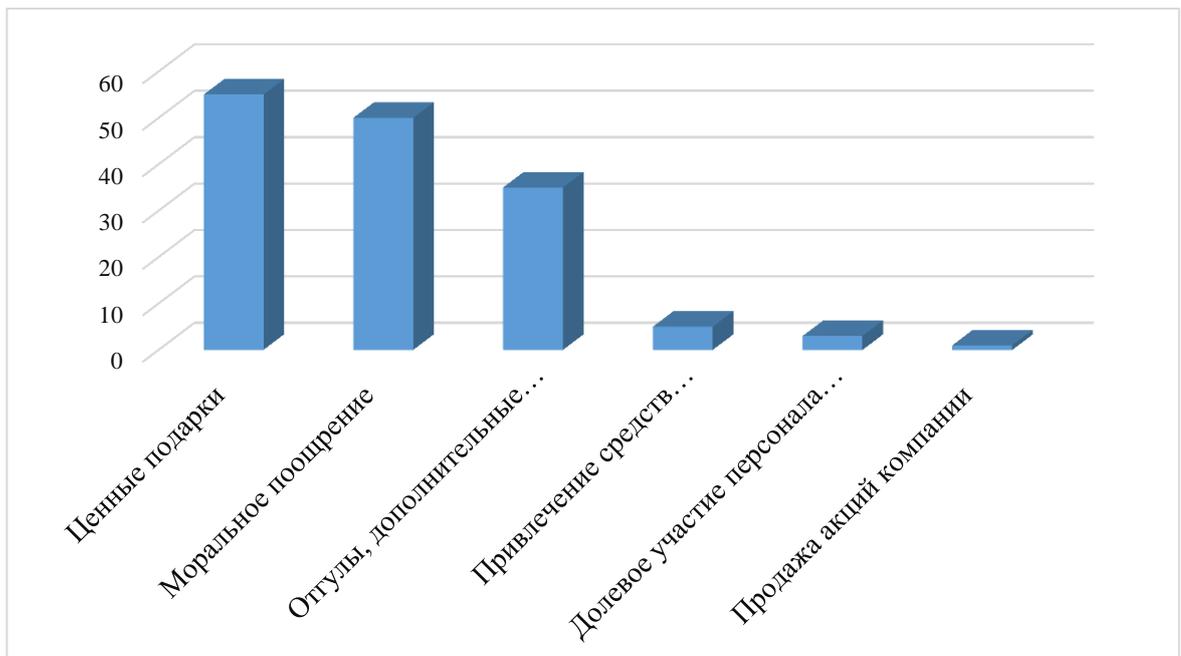


Рисунок 1.4 - Дополнительные меры поощрения, применяемые российскими компаниями в 2015 г., %

На современном этапе развития экономики становится очевидной необходимость применения эффективных методов управления мотивацией персонала, стимулирующих внедрение прогрессивных технологий, снижение социальной напряженности и предотвращение трудовых конфликтов.

Задача, которую решает система управления персоналом - это использовать потенциал как каждого отдельно взятого работника, так и потенциал всего коллектива предприятия максимально эффективно, то есть реализовать цели бизнеса с оптимальным соотношением полученного результата к вложенным в сотрудников ресурсам, посредством грамотно организованной мотивационной политики.

Существуют некоторые закономерности, которые необходимо учитывать при проведении мотивационных мероприятий в организации:

- поощрение лучше применять незамедлительно и осязаемым способом (максимально сократить разрыв между результатом труда и поощрением);
- похвала намного эффективнее порицания и критики;
- постоянное внимание со стороны руководства к работнику и членам его семьи сказывается положительно;
- нерегулярные и непредсказуемые поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые и ожидаемые;
- небольшие и частые поощрения большего количества работников лучше сказываются на работе коллектива, чем выборочные и редкие;
- в случае неудачи, ошибки не следует понижать самоуважение работников, необходимо давать им возможность «сохранить лицо»;
- положительно сказывается на результаты труда разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, конкуренции [50].

В теории менеджмента разработаны различные классификации методов управления мотивацией и стимулирования персонала. Обобщение различных видов мотивации позволило сформировать следующую классификацию методов мотивационного механизма самоорганизации предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация методов стимулирования

Классификационные признаки	Методы
1. По направленности	- положительная мотивация - отрицательная мотивация
2. По характеру	- материальные - социальные - властные
3. В зависимости от методов управления	- экономические - социально-психологические - организационные
4. По объекту воздействия	- индивидуальные - групповые - общественные
5. По содержанию стимулов	- материальные (денежные и не денежные) - нематериальные
6. По времени действия	- краткосрочные - устойчивые - ситуационные - постоянные
7. По интенсивности воздействия	- слабые - средней силы - сильные
8. По способу оказания воздействия	- прямые - косвенные
9. По периоду воздействия	- опережающие - отсроченные
10. По уровню воздействия	- внешние - внутренние

Наибольшее распространение получила классификация методов стимулирования по содержанию, разработанная А.Я. Кибановым. Автор выделяет две равнозначные группы методов: материального и нематериального стимулирования [18]. Методы стимулирования процесса самоорганизации и соответствующие им инструменты представлены в Приложении А.

Прежде всего, можно выделить положительную и отрицательную мотивацию. Положительная мотивация направлена на поощрение за достижения и результаты, и закрепление такого поведения. Отрицательная, как правило, состоит из системы санкций и наказаний за нарушение дисциплины и низкие результаты. Система мотивации не будет эффективной, если в ней

существует переко́с в сторону «кнутов». Однако она не будет эффективной и тогда, когда будет состоять только из пряников.

К положительным мотивам и стимулам мы можем отнести безопасность, уважение, интересный труд, престиж и привилегию должности, позитивную рабочую атмосферу, признание, награды, бонусы. К отрицательным - всевозможные ограничения, понижения, штрафы [7].

Также выделяют материальную и нематериальную формы мотивации персонала. К материальной относятся: зарплаты, премии, бонусы, компенсации расходов на связь, транспорт, еду, спорт, а также штрафы и другие денежные взыскания.

За весь период функционирования предприятия происходит изменение мотивации персонала. У части сотрудников мотивация повышается. У отдельных сотрудников мотивация, наоборот, снижается. Для эффективного управления мотивацией персонала, важно регулярно оценивать мотивацию персонала и применять необходимые методы управления мотивацией персонала.

Управление мотивацией персонала является гибким инструментом. Методы мотивации должны постоянно меняться в соответствии с этапами внедрения.

Общий алгоритм управления мотивацией персонала включает в себя следующие этапы (рисунок 1.5).

Рассмотрим более подробно:

1. Постановка целей управления мотивацией. Управление мотивацией персонала строится на основе постановки целей. В первую очередь, необходимо четко определить и установить цели организации. Цели должны быть детализированы до уровня подразделений, отдельных продуктов и процессов.

2. Оценка уровня мотивации персонала. Для оценки уровня мотивации могут применяться положения различных теорий мотивации. В зависимости от этапов работы применяют факторные или процессные теории мотивации. На

основе оценки уровня мотивации определяют наиболее проблемные элементы в управлении персоналом организации.

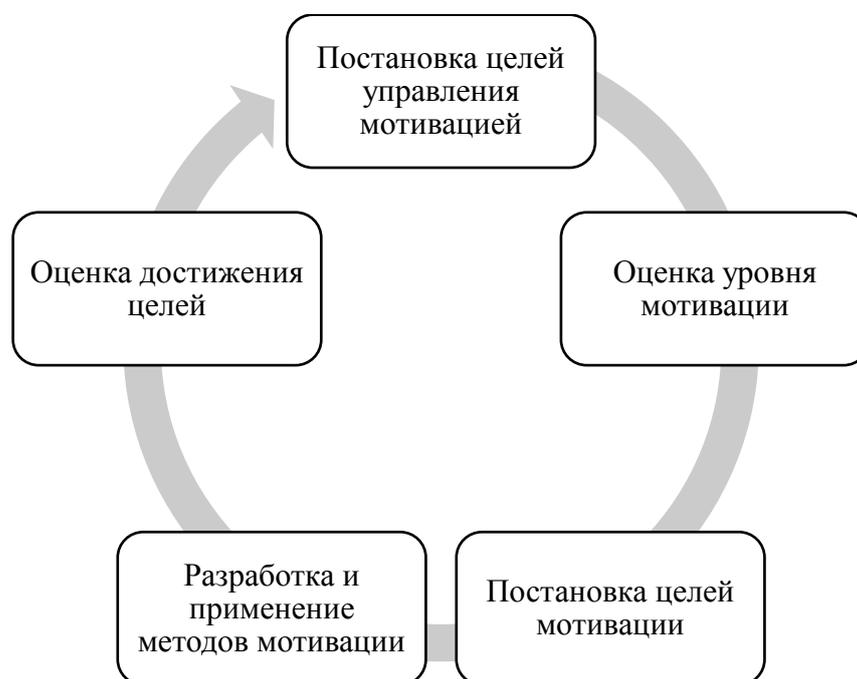


Рисунок 1.5 - Алгоритм управления мотивацией персонала

3. Постановка целей мотивации персонала. Цели мотивации персонала детализируются по различным уровням. Эти цели необходимо установить таким образом, чтобы они были согласованы с целями управления мотивацией.

4. Разработка и применение методов мотивации. На основе оценки уровня мотивации и поставленных целей разрабатываются подходящие методы мотивации. Методы мотивации для достижения целей различного уровня должны быть разными.

5. Оценка достижения целей. Через определенные интервалы времени необходимо осуществлять повторную оценку уровня мотивации персонала. Такая оценка дает возможность получить обратную связь о работе применяемых методов мотивации персонала и внести необходимые изменения. На основе оценки определяется достижение целей мотивации персонала. При необходимости, могут корректироваться цели мотивации персонала [37].

Таким образом, на современном этапе развития экономики становится очевидной необходимость применения эффективных методов управления мотивацией персонала, стимулирующих внедрение прогрессивных технологий, снижение социальной напряженности и предотвращение трудовых конфликтов.

Задача, которую решает система управления персоналом - это использовать потенциал как каждого отдельно взятого работника, так и потенциал всего коллектива предприятия максимально эффективно, то есть реализовать цели бизнеса с оптимальным соотношением полученного результата к вложенным в сотрудников ресурсам, посредством грамотно организованной мотивационной политики.

2 Анализ управления мотивацией персонала ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ФГУП «Почта России» - национальный почтовый оператор, предоставляющий универсальные услуги почтовой связи, а также ряд финансовых и коммерческих сервисов на территории Российской Федерации.

В данной работе рассматривается деятельность ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области, который является филиалом ФГУП «Почта России», и имеет право ведения хозяйственной и предпринимательской деятельности.

Полное наименование: Тольяттинский почтамт Управления Федеральной Почтовой Связи Самарской области – филиал ФГУП «Почта России» (далее по тексту ОСП Тольяттинский почтамт).

В своей деятельности ОСП Тольяттинский почтамт руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами «О почтовой связи» и «О связи», Гражданским кодексом Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, ведомственными нормативными актами, приказами и распоряжениями Управления Федеральной Почтовой Связи.

Организационно – производственная структура ОСП Тольяттинского почтамта представлена на рисунке Б.1 приложения Б.

Тольятти - современный мегаполис, в котором для удобства жителей города расположены многочисленные Отделения Почты России. Количество отделений связи соответствует нормативам и числу жителей, приходящихся на одно отделение связи. Отделения связи, в зависимости от исходящего и входящего платного обмена, подразделяются на группы, от которых зависит режим их работы. Тольяттинский почтамт имеет 48 отделений почтовой связи и отдел доставки пенсий.

Основные технико-экономические характеристики ОСП Тольяттинского почтамта представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Технико-экономические показатели ОСП Тольяттинского почтамта за 2013-2015 гг.

Показатели	ед. изм.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темпы роста, в % 2015 г. к	
					2013г.	2014г.
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	41895	49459	53845	128,52	108,87
Себестоимость продукции	тыс. руб.	40939	46885	49629	121,23	105,85
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	руб.	0,98	0,95	0,92	93,88	97,23
Среднесписочная численность работающих	чел.	45	63	71	157,78	112,70
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	826,2	1232,28	1429,23	173	115,98
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	18,36	19,56	20,13	109,64	102,91
Объем реализации	тыс. руб.	1,02	1,05	1,08	105,88	102,85
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	151	162	174	115,23	107,41
Фондоёмкость	%	0,0036	0,00328	0,00323	89,72	98,66
Чистая прибыль	тыс. руб.	956	2 574	4 216	441	163,79
Рентабельность продаж	%	2,28	5,20	7,83	5,55	2,63

Из данных таблицы 2.1 видно, что за анализируемый период наблюдается рост выручки от реализации продукции ОСП Тольяттинского почтамта. Так в 2015 году выручка от реализации увеличилась по отношению к 2014 году на 8,78%, а по отношению к 2013 году на 28,52% и составила 53845 тысяч рублей. Данный рост связан с увеличением продаж услуг почтовой связи и заключением новых договоров.

Наблюдается рост себестоимости продукции тольяттинского почтамта за 2013-2015 года. Так по сравнению с 2014 годом себестоимость продукции увеличилась на 5,85%, а по сравнению с 2013 годом на 21,23%. Такой рост может быть связан с повышением рыночных цен на сырье и материалы.

Затраты на 1 рубль реализованной продукции за 2015 год снизились по сравнению с 2014 годом на 2,77% и составили 0,92 рубля, что несомненно положительно влияет на экономическую деятельность предприятия.

Среднесписочная численность персонала ОСП Тольяттинского почтамта за рассматриваемый период увеличивалась на 26 человек и в 2015 году составила 71 человек. Данный показатель выше значения 2013 года на 57,78%, а 2014 года – на 12,70%.

В связи с увеличением среднесписочной численности персонала ОСП Тольяттинского почтамта также увеличился фонд оплаты труда, который на 2015 год составил 1429,23 рублей, что на 15,98 % больше чем в 2014 году, и на 73% больше чем в 2013 году. Объем реализации услуг почтовой связи за 2013-2015 года также вырос и на 2015 год составил 1.08 тысяч рублей, что на 5,88% больше чем в 2013 году.

Незначительно увеличилась среднегодовой стоимости основных фондов ОСП Тольяттинского почтамта за анализируемый период. Так прирост в 2015 году по отношению к 2013 году составил 15,23%.

Снижение фондоемкости на предприятии до 0,00323% за рассматриваемый период говорит об ускорении темпов производства, уменьшении затрат на воспроизводство новых фондов, а значит, снижении издержек производства.

Показатель чистой прибыли в 2015 году превысил значение 2014 года на 63,79% и стал равен 4216 тысяч рублей. Параллельно с этим в организации в 2015 году произошло увеличение рентабельности продаж по сравнению с 2013 годом на 5,55 %.

Рассмотрев основные технико-экономические показатели ОСП Тольяттинского почтамта за 2013-2015 года, можно сделать вывод, что на

предприятию за рассматриваемый период наблюдается положительная тенденция к увеличению значения основных показателей эффективной деятельности любой организации, таких как: выручка от реализации продукции, объем реализации, фондоемкость, чистая прибыль, рентабельность продаж.

Также на предприятии наблюдается существенный рост численности персонала, что свидетельствует о расширении предприятия и охвате им большей доли рынка.

2.2 Анализ трудовых ресурсов ОСП Тольяттинский почтамт

Для полного и компетентного анализа персонала ОСП Тольяттинский почтамт представляется рациональным проанализировать численность занятого в организации персонала по структурному и квалификационному составу, а также его движение и обеспеченность кадрами (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ состава и структуры персонала ОСП Тольяттинского почтамта за 2013 – 2015 гг.

Наименование показателей	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднесписочная численность, в том числе:	45	100	63	100	71	100
руководители	4	8,89	3	4,76	2	2,82
специалисты	15	33,33	22	34,92	26	36,62
рабочие	26	57,78	38	60,32	43	60,56

Как уже было замечено ранее, за 2013-2015 года в ОСП Тольяттинский почтамт наблюдался рост среднесписочной численности работников.

Из таблицы 2.2. видно, что удельный вес руководителей за рассматриваемый период в общем числе работающих уменьшился. Так в 2013 году в ОСП Тольяттинский почтамт работало 4 руководителя, что составляет

8,89% от общей численности персонала за 2013 год. В 2014 году доля руководителей от общей численности персонала стала равна 4,76%, а уже в 2015 году доля руководящих кадров стала составлять всего 2,82% от общей численности персонала.

В тоже время удельный вес специалистов увеличился за три года на 11 человек и составил в 2015 году 36,62 % от общей численности персонала. Доля рабочих кадров на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт с каждым годом также увеличивалась и на 2015 год составила 60,56%, что на 2,78% больше чем в 2013 году.

Структура среднесписочной численности персонала ОСП Тольяттинского почтамта за 2013 – 2015 гг. проиллюстрирована на рисунке 2.1.

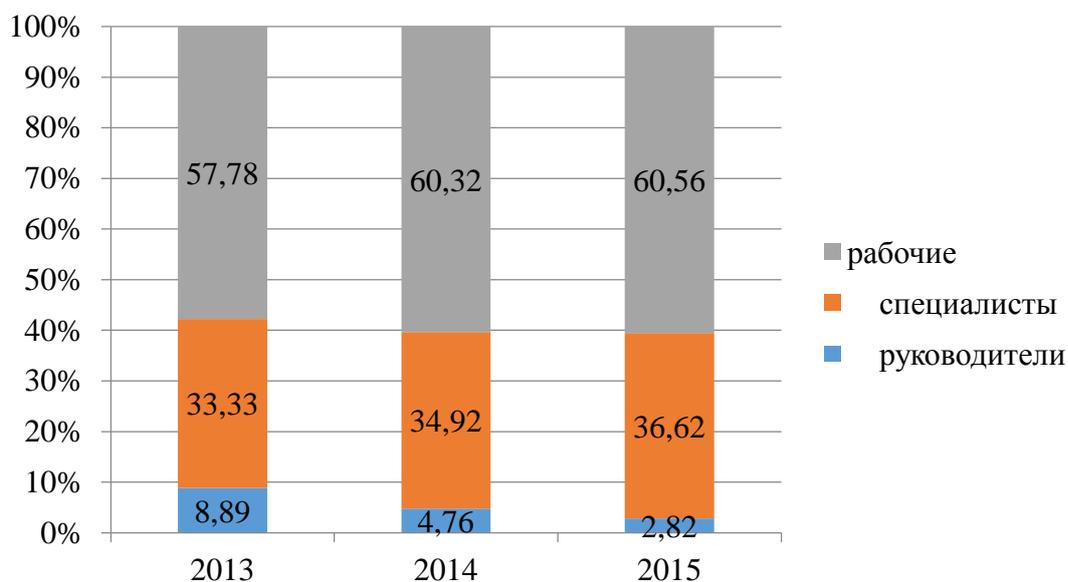


Рисунок 2.1 - Динамика среднесписочной численности ОСП Тольяттинского почтамта, %

Таким образом, по данным рисунка 2.1 отчетливо прослеживается тенденция к увеличению в динамике за рассматриваемый период доли рабочего персонала и снижению удельного веса руководящих кадров.

Далее необходимо провести анализ работников ОСП Тольяттинского почтамта по возрастному признаку. Результаты анализа представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Распределение работников ОСП Тольяттинского почтамта по возрасту

Возраст работников	2013		2014		2015	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
До 20 лет	3	1,17	5	1,3	5	0,5
21-30 лет	9	23,04	14	20,7	17	20,6
31-40 лет	13	19,92	17	22,6	25	23,4
41-50 лет	11	26,61	14	25,5	13	26,7
51-60 лет	5	26,85	10	27,6	8	26,5
Старше 61 года	4	2,41	3	2,3	3	2,3
Всего	45	100	63	100	71	100

Из таблицы 2.3 видно, что наибольший удельный вес в период с 2013 по 2015 год, от общего числа рабочих ОСП Тольяттинского почтамта занимает группа предпенсионного возраста (41-50 лет). С одной стороны это говорит о том, что на предприятии работают люди приверженные своей деятельности, исполнительные и знающие свою работу. С другой стороны это свидетельствует о неудовлетворительной системе адаптации новых сотрудников. Кроме того технический прогресс не стоит на месте, а следовательно нужны новейшие знания и навыки, которые легче осваиваются молодыми специалистами.

Структура среднесписочной численности персонала ОСП Тольяттинского почтамта за 2015 г. по возрастному составу наглядно проиллюстрирована на рисунке 2.2.

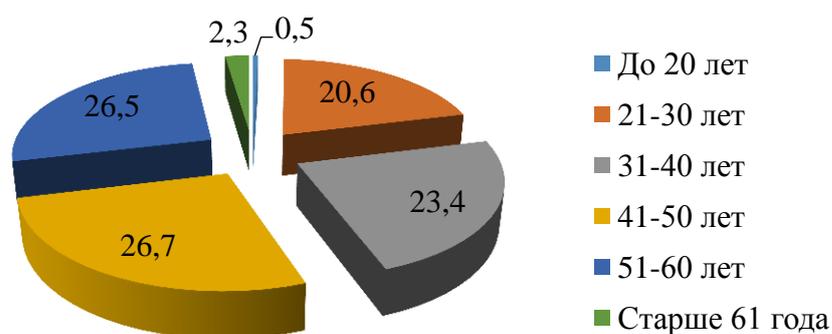


Рисунок 2.2 - Структура среднесписочной численности персонала ОСП Тольяттинского почтамта по возрастному составу, %

Рисунок 2.2 наглядно отображает отрицательную тенденцию в возрастной структуре кадрового состава ОСП Тольяттинский почтамт, а именно происходит «старение» кадров.

Одной из сильных сторон организации ОСП Тольяттинский почтамт является наличие квалифицированных кадров. В таблице 2.4 представлены данные для анализа персонала ОСП Тольяттинского почтамта по уровню образования в 2013-2015 годах.

Таблица 2.4 - Анализ персонала ОСП Тольяттинского почтамта по уровню образования

Образование	2013		2014		2015		Отклонения, +/-	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	2015 г. к	2015 г. к
							2013 г.	2014 г.
Высшее образование	16	35,56	21	31,82	25	35,21	9	4
Незаконченное высшее	13	28,89	22	33,33	26	36,62	13	4
Среднее специальное образование	12	26,67	16	24,24	17	23,94	5	1
Среднее образование	4	8,89	7	10,61	3	4,23	-1	-4
Итого	45	100	63	100	71	100	26	5

Проведенный анализ уровня образования в ОСП Тольяттинский почтамт за 2013-2015 года показал, что в 2015 году по сравнению с предыдущими годами значительно возрос уровень образования, а именно:

- количество работников, получивших высшее образование, увеличилось на 9 человек по сравнению с 2013 годом;
- численность работников, имеющих среднее специальное образование, возросла на 5 человек по сравнению с 2013 годом;
- по сравнению с 2014 годом, уменьшилось количество работников со средним образованием на 4 человека;
- по сравнению с 2013 годом увеличилось количество работников с незаконченным высшим образованием на 13 человек, что связано с пополнением штата в возрасте 21-30 лет, которые в данный момент проходят обучение в институтах.

На рисунке 2.3 наглядно показан результат анализа структуры персонала по образованию в 2013-2015 годах.

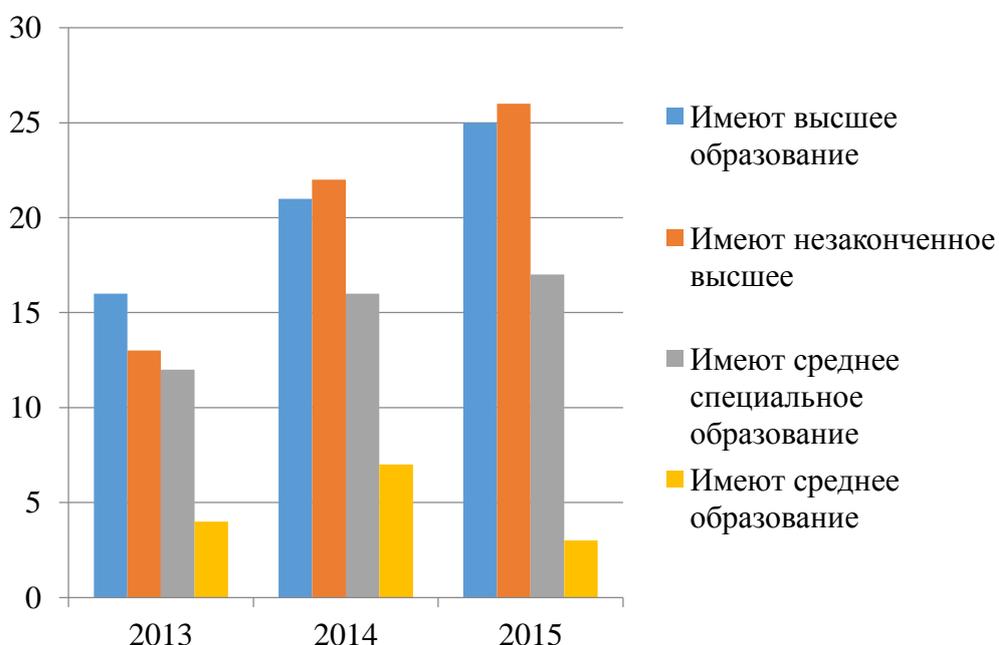


Рисунок 2.3 - Анализ кадрового состава по уровню образования, чел.

По результатам проведенного анализа, можно сделать вывод, что уровень образования персонала за последние три года на предприятии ОСП Тольяттинского почтамта возрос. Что, несомненно, влияет на положительную динамику в формировании кадрового состава.

Далее проанализируем уровень укомплектованности персоналом ОСП Тольяттинского почтамта за 2013–2015 гг. Данные для анализа представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ укомплектованности ОСП Тольяттинского почтамта персоналом, чел.

Показатели		Руководители	Специалисты	Рабочие	Всего
2013 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	4	15	26	45
	Фактически занято должностей	4	12	16	32
	% укомплектованности	100	80,8	73,3	84,7
	Отклонение (+ / -), чел.	0	3	6	9
2014 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	3	22	38	63
	Фактически занято должностей	3	19	33	55
	% укомплектованности	100	84,6	86,6	90,4
	Отклонение (+ / -), чел.	-	3	5	8
2015 год	Утверждено должностей по штатному расписанию	2	26	43	71
	Фактически занято должностей	2	22	43	67
	% укомплектованности	100	84,6	100	94,9
	Отклонение (+ / -), чел.	0	4	0	4

По результатам анализа укомплектованности штата организации ОСП Тольяттинского почтамта, можно отметить наименее полную укомплектованность в 2013 году, где процент данного показателя составил 84,7%, а отклонение фактически занятых должностей от утвержденных по штату составило «минус» 9 человек.

Наиболее полная укомплектованность штата работников наблюдается в 2015 году, что говорит о положительном развитии организации в части обеспечения рабочими кадрами.

Из данных таблицы 2.5 также можно сделать вывод, что наиболее проблемной категорией является категория специалистов, так как по ней наблюдается недоукомплектованность на протяжении всех трех лет, в то время как категория руководителей является наименее проблемной так как имеет стопроцентную укомплектованность за весь рассматриваемый период.

В целом по компании ОСП Тольяттинского почтамта в динамике за рассматриваемый период наблюдается наращивание процента укомплектованности персоналом с 84,7% (2013 год) до 94,9% (2015 год), т.е. происходит постепенное заполнение свободных должностей в штате компании.

Данное изменение приводит к снижению совокупной нагрузки на работников организации, что в свою очередь ведет к улучшению качества предоставляемых услуг.

Далее проведем анализ движения кадров ОСП Тольяттинского почтамта за 2013-2015 гг. Исходные данные для анализа представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Анализ движения трудовых ресурсов ОСП Тольяттинского почтамта за 2013 -2015 гг.

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Среднесписочная численность персонала	45	63	71
2. Количество принятого на работу персонала	27	18	20
3. Количество уволившихся работников	9	10	16
в том числе:			
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по собственному желанию	9	10	16
4. Количество уволившихся работников, принятых в первый год работы	3	5	9
5. Количество работников, проработавших весь год	31	42	37
6. Коэффициент оборота по приему, %	60	29	28
7. Коэффициент оборота по выбытию, %	20,00	15,87	22,54
8. Коэффициент оборота общий, %	80,00	44,44	50,7
9. Коэффициент сменяемости кадров, %	6,67	7,93	12,67
10. Коэффициент текучести кадров, %	20,00	15,87	22,54
11. Коэффициент стабильности кадров, %	68,89	66,67	52,11

Из данных таблицы 2.6 следует, что в рассматриваемый период в ОСП Тольяттинского почтамта наблюдается достаточно высокая текучесть кадров, что обусловлено как условиями труда, так и контингентом увольняющихся (в основном это рабочие).

Динамика показателей движения персонала ОСП Тольяттинского почтамта за 2013-2015 гг. представлена на рисунке 2.4.

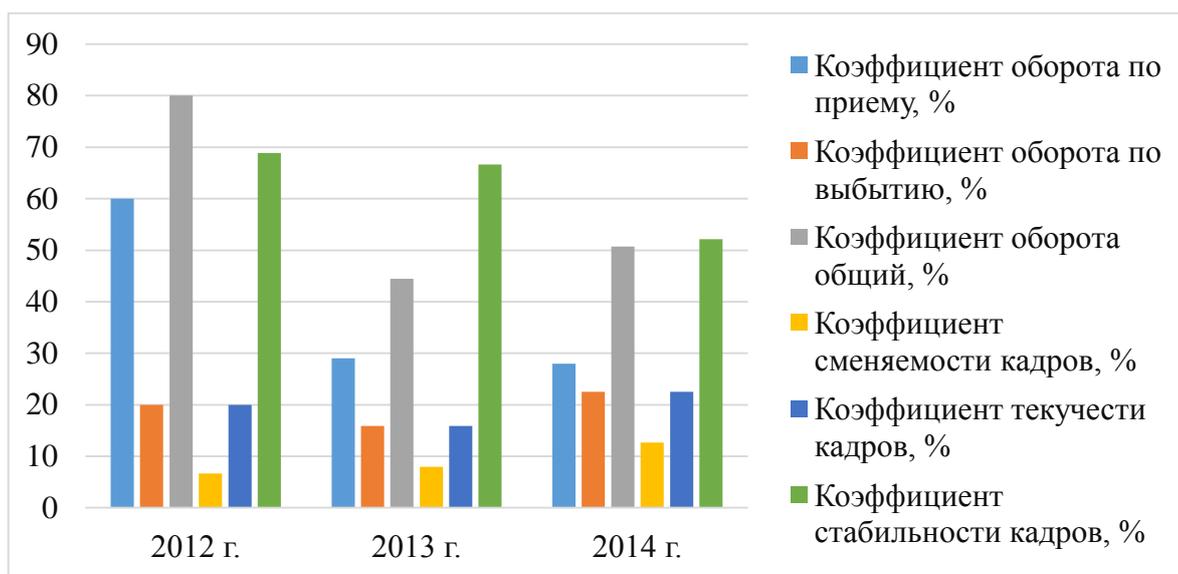


Рисунок 2.4 - Динамика показателей движения персонала ОСП Тольяттинского почтамта за 2013-2015 гг.

Коэффициент оборота по приему в 2015 году составил 28%, что меньше показателя 2013 года на 32%. Коэффициент оборота по выбытию в 2014 году уменьшился по сравнению с 2013 г. на 4,13%, но в 2015 году данные показателя составили 22,54%, что выше значения 2014 года на 6,67%.

Положительной тенденцией в ОСП Тольяттинский почтамт за рассматриваемый период является превышение коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию. В течение всего рассматриваемого периода на работу в компанию принималось людей больше, чем увольнялось. В результате постоянного приема работников состав кадров организации все время обновлялся.

Значение коэффициента постоянства кадров на протяжении 2013-2015 гг. колеблется в пределах 50-60%, но в то же время намечена тенденция к его снижению, что является отрицательным фактором, влекущим за собой риск снижения производительности труда, роста затрат и снижения выручки.

Наибольший интерес для анализа движения персонала в контексте данной работы представляет анализ движения работников, уволившихся в течение первого года работы. Это так называемые «новички». Коэффициент сменяемости кадров в рассматриваемом периоде увеличился в 2015 г. до 12,68% по сравнению с 2013 годом. Таким образом, более трети сотрудников, пришедших на работу в 2015 году, решили разорвать трудовые отношения. По отношению к 2014 году также произошел рост данного показателя, что свидетельствует о проблемах, существующих в системе адаптации персонала.

По данным исследований, нормальным считается уровень (коэффициент) текучести кадров, не превышающий 10-20% в год. В 2015 г. данный показатель превышает норму, что говорит о высокой текучести персонала на предприятии. Основная причина увольнения персонала – по собственному желанию.

В целях более детального анализа текучести кадрового состава компании ОСП Тольяттинского почтамта необходимо рассмотреть движение персонала в разрезе их категорий: руководители; специалисты; рабочие.

Данные для анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Движение персонала ОСП Тольяттинского почтамта за 2013-2015 гг.

Показатели		2013 г.	2014 г.	2015 г.
Руководители	Принято	0	0	0
	Уволено	0	1	1
	Среднесписочная численность	4	3	2
	Коэффициент оборота по приему, %	0	0	0
	Коэффициент оборота по выбытию, %	0	33,33	50,00
	Коэффициент текучести, %	0	33,33	50,00
Специалисты	Принято	9	4	3
	Уволено	2	1	4
	Среднесписочная численность	15	22	26

		Продолжение таблицы 2.7		
	Коэффициент оборота по приему, %	60,00	18,18	11,54
	Коэффициент оборота по выбытию, %	13,33	4,55	15,38
	Коэффициент текучести, %	13,33	4,55	15,38
Рабочие	Принято	13	14	17
	Уволено	7	8	12
	Среднесписочная численность	22	38	43
	Коэффициент оборота по приему, %	59,09	36,84	39,53
	Коэффициент оборота по выбытию, %	31,82	21,05	27,91
	Коэффициент текучести, %	31,82	21,05	27,91

Из данных таблицы 2.7 следует, что наиболее стабильная категория работников компании ОСП Тольяттинского почтамта – это руководители, которые составляют ядро компании. За рассматриваемый период коэффициент текучести данной категории увеличился и составил 50% в 2015 г.

Динамика среди работников компании отмечена по категории «специалисты», в рассматриваемом периоде произошло увеличение численности специалистов, но следует заметить, что в 2013 г. коэффициент оборота по приему (60%) существенно превышал коэффициент оборота по выбытию (13,33%), с 2014 г. данная тенденция поменялась.

Так же наблюдается незначительное движение среди рабочих: коэффициент текучести по данной категории имеет тенденцию к снижению и составил в 2015 г. 27,91%, что больше нормы.

Основной вывод по проведенному анализу заключается в том, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение уволившихся «новичков» (проработавших менее 1 года). Более детальный анализ внутренней документации компании (приказов на увольнение, личных дел сотрудников) и кадровой статистики компании ОСП Тольяттинского почтамта выявил, что текучесть «новичков» больше всего отмечена среди рабочего персонала. Анализ так же выявил, что в данной категории в компании в основном работают лица в возрасте до 25-30 лет, зачастую без опыта предыдущей работы в аналогичной должности. Показатели текучести свидетельствуют, что специалистам в компании сложнее всего адаптироваться.

Проведенный анализ результатов опроса увольняющихся в 2015 году сотрудников в компании выявил, что основные причины ухода сотрудников из компании связаны со следующими проблемами:

- недовольство системой оплаты труда в организации;
- несовпадение ожиданий нового сотрудника с реальными условиями работы в компании;
- неэффективная система мотивации и оплаты труда.

Таким образом, в целом по результатам анализа персонала ОСП Тольяттинского почтамта можно отметить как положительные тенденции, такие как рост уровня образования персонала, так и отрицательные моменты, такие как повышение коэффициента текучести кадров, особенно среди «новичков», за рассматриваемый период и превышение по данному показателю допустимой нормы. Соответственно, является актуальным проведение анализа действующей системы мотивации в организации.

2.3 Анализ системы мотивации персонала в организации

С целью проведения оценки степени удовлетворенности персонала организации действующей системой мотивации используем анкету «Персонал предприятия и управление трудом» и соответствующая инструкция. Анкеты были заполнены 20-ю сотрудниками ОСП Тольяттинского почтамта.

Важнейшим элементом социального самочувствия является адаптация к внешним и внутренним условиям жизни. Сама адаптация определяется удовлетворенностью. При этом различают общую удовлетворенность (в анкете этот вид удовлетворенности оценивается через ответы на вопросы 1 – «Удовлетворены ли вы в общем и целом своей жизнью?» и 2 – «Удовлетворены ли вы в целом своей нынешней работой?») и частную удовлетворенность отдельными сторонами трудового процесса [31].

На эти вопросы даны 5 вариантов ответов, средний из которых является нейтральным и выражается такими ответами, как «Не могу сказать, удовлетворен или нет» либо «Большинство затрудняется определить свою позицию». Этому ответу присваивается нулевое значение. Тогда, второй ответ оценивается (+1), первый – (+2), третий – (-1) и четвертый – (-2).

При обработке анкеты суммируется количество респондентов, ответивших по тому или иному варианту и определяется индекс 1 удовлетворенности по следующей формуле:

$$I = \frac{+2 \times N_1 + +1 \times N_2 + 0 \times N_3 + -1 \times N_4 + (-2) \times N_5}{N}, \quad (2.1)$$

где (+2), (+1), (0), (-1), (-2) – шкала удовлетворенности;

N_i – число респондентов, ответивших на данный вариант;

N – общее число респондентов.

В приложении В систематизированы результаты опроса сотрудников в отношении удовлетворенности жизнью, работой и т.д. и, соответственно, представлены результаты расчета индексов удовлетворенности.

Значение индекса удовлетворенности может принимать значение от -2 (когда все работники совершенно не удовлетворены жизнью, работой и пр.) до +2 (когда имеет место полная удовлетворенность). Исходя из этого, можно предположить, что ключевым разделением степени удовлетворенности можно считать значение индекса больше или меньше нуля.

Анализ индексов удовлетворенности работников позволил сделать следующие выводы:

- работники предприятия скорее удовлетворены, чем не удовлетворены своей жизнью (соответствующий индекс (вопрос №1) составляет 0,5). Вместе с тем, значение индекса недостаточно высокое, чтобы говорить о высокой эффективности системы мотивации на данном предприятии;

- удовлетворенность работой (0,95), выше, чем удовлетворенность жизнью в целом (0,50). Следовательно, на удовлетворенность работников жизнью оказывают влияние по большей части внешние факторы. В качестве основного фактора неудовлетворенности жизнью, следует рассматривать невысокую уверенность в завтрашнем дне (0,55);

- работники весьма лестно отзываються о предприятии-работодателе (индекс удовлетворенности положением дел на предприятии оценивается на уровне 1,40, а индекс оценки конкурентоспособности продукции предприятия – 1,60). Т.е. в целом определенные надежды по поводу роста своего благосостояния работники склонны связывать с положением, которое занимает предприятие-работодатель на рынке. Вместе с тем, работу администрации предприятия нельзя назвать успешной, поскольку, положительно отзываясь о предприятии в целом, работники не удовлетворены:

а) условиями, в которых они работают (соответствующий индекс равен 0,55);

б) организацией труда (0,65);

в) факторами, оказывающими влияние на производительность труда (0,30);

- особую обеспокоенность вызывает неудовлетворенность работников заработной платой (-0,15), а также распределением фонда заработной платы между различными категориями работников (особенно несправедливой они считают заработную плату администрации (-0,20). Это объясняет и весьма высокий уровень неудовлетворенности работников связью между трудовым вкладом и заработной платой (0,30). При этом работники считают, что существующая система оплаты труда практически не побуждает персонал к эффективной работе (0,65).

Учитывая вышеизложенное, можно сделать вывод, что перспективы в улучшении работы персонала предприятия за счет повышения уровня мотивации, безусловно, есть. И эти возможности следует правильно использовать.

Для того чтобы определить ценностную ориентацию работников, блок вопросов об идеальной для себя работе разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых включает определенный перечень вопросов и в соответствии с предложенной ранее гипотезой дает представление об идеальной работе, как работе, направленной в первую очередь на:

1. Содержание работы – (вопросы №№ 13, 20, 23, 25).
2. Общественную полезность (№№ 15, 19, 24).
3. Оплату труда (№№ 14, 17, 22).
4. Статус работника (№№ 18, 21, 26).

В этот перечень не включен ответ на вопрос под № 16, который является антимотивационным и означает отсутствие трудовой мотивации.

Эти подгруппы объединяются в две группы, I-я из которых включает 1 и 2 подгруппы, и направлена на ценностную ориентацию, а II-я включает 3 и 4 подгруппы и имеет прагматическую ориентацию. По каждой группе рассчитывается среднее количество баллов. Ответы респондентов на эти вопросы представлены в таблице 2.8.

Полученные по каждому респонденту баллы суммируются по группам и делятся на количество вопросов в группе. Так, суммарное количество баллов, например, по первой группе делится на 7, а по второй группе на 6. Средние баллы по каждому респонденту по группам позволяют отнести его к тому или иному типу мотивации: если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то респондент относится к первому типу мотивации – ценностная ориентация. Если наоборот, то у него в основном прагматическая ориентация и III тип мотивации. При равном количестве баллов он относится ко II типу мотивации с нейтральной ориентацией.

Далее респондентов классифицируем также по типам мотивации. Результаты оформляем в таблице 2.9 в зависимости от ориентации (ЦО – ценностная ориентация; ПО – прагматическая ориентация).

Таблица 2.8 - Результаты определения ценностной ориентации работников

№ респондента	Ответы на вопросы												
	13	20	23	25	15	19	24	14	17	22	18	21	26
1	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2
2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2
3	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3
4	3	3	3	3	2	2	1	3	2	2	1	1	3
5	1	2	1	1	1	3	3	2	3	2	2	2	3
6	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3
7	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1
8	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
9	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3
10	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	3	1	1
11	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3	2
12	2	2	1	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2
13	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3
14	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	1	1	1
15	2	2	1	1	1	1	3	2	3	2	2	2	3
16	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3
17	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1
18	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
19	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3
20	3	2	2	2	1	1	1	3	3	2	3	3	3

Таблица 2.9 - Классификация респондентов по типам мотивации

№ респондента	ЦО		ПО		Тип мотивации
	общее количество баллов	среднее количество баллов	общее количество баллов	среднее количество баллов	
1	17	2,43	12	2,00	I
2	13	1,86	15	2,50	III
3	13	1,86	15	2,50	III
4	17	2,43	12	2,00	I
5	12	1,71	14	2,33	III
6	12	1,71	17	2,83	III
7	15	2,14	7	1,17	I
8	17	2,43	16	2,67	III
9	13	1,86	14	2,33	III
10	15	2,14	11	1,83	I
11	15	2,14	16	2,67	III
12	13	1,86	15	2,50	III
13	13	1,86	15	2,50	III
14	18	2,57	10	1,67	I
15	11	1,57	14	2,33	III
16	12	1,71	17	2,83	III
17	15	2,14	7	1,17	I
18	17	2,43	16	2,67	III
19	13	1,86	14	2,33	III
20	12	1,71	17	2,83	III

Результаты расчета показали, что 6 работников имеют ценностную ориентацию, а 14 сотрудников имеют прагматическую ориентацию.

Для определения силы мотивации полученное количество баллов по каждому респонденту корректируется на оценку в баллах ответа на 16 вопрос (минусуется как антимотивационный) и затем делится на общее количество вопросов в данном блоке (у нас – 14). Сила мотивации определяется по следующим критериям: если средний балл находится в диапазоне от 3 до 2,4 включительно, то это сильная мотивация; при среднем балле в диапазоне 2,39 до 1,6 включительно средняя мотивация; при среднем балле от 1,59 до 1 – слабая мотивация.

Классифицируем респондентов по силе и типу мотивации и систематизируем данные в приложении Г. На основе средних баллов ответов на вопрос по респондентам производится также классификация мотивов по направленности мотивации на мотивы: достижения (если средний балл превышает 2,5), сохранения (если средний балл находится в диапазоне 1,5-2,5) и отсутствие мотивации вообще (если средний балл не превышает 1,5). Результаты показали, что среди опрошенных респондентов отсутствует мотивация у двух респондентов, а у остальных наблюдаются мотивы сохранения.

Следующий этап – расчет среднего балла на каждый вопрос в целом по всем респондентам. На основе средних баллов производится ранжирование ценностей труда таким образом, что ценности, получившие равные баллы, делят ранги между собой. Анализ показал, что приоритетными ценностями труда являются хороший заработок, уважение окружающих, наличие возможности получить жилье, детский сад, путевку; возможность общаться, всесторонне использовать свои знания и способности.

Оценка возможностей удовлетворения требований к работе на основе соотношения между требованиями, предъявляемыми к работе, и возможностью их удовлетворения показывает стимулирующий потенциал данной группы работников и насколько он реализуется.

Этим целям служит соответствующий блок вопросов (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Блок вопросов для определения силы требований и возможности их удовлетворения по группам с ранжированием по значимости

Значимость требований		Требования	Возможность удовлетворения требований		№	№
Средний балл	Ранг		Ранг	Средний балл	Группы	Подгруппы
2,99	1	48. Хороший заработок.	11	1,53	3	II
2,65	2-3	49. Возможность обеспечения достатка в доме, приобрести что захочется.	12	1,26	3	II
2,65	2-3	50. Возможность применять свои знания и способности.	2-3	2,45	1	I
2,43	4-5	51. Быть самостоятельным в работе и решать самому что и как делать.	2-3	2,45	1	I
2,43	4-5	52. Возможность выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	10	1,65	2	I
2,40	6	53. Возможность общения с людьми.	1	2,76	4	II
2,38	7	54. Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	5-7	2,18		
2,36	8	55. Интересная работа, доставляющая удовольствие.	9	2,09	1	I
2,33	9	56. Возможность заслужить уважение окружающих.	4	2,34	4	II
2,31	10	57. Возможность повышать квалификацию, пополнять знания.	5-7	2,18	1	I
2,29	11	58. Возможность приносить пользу людям.	5-7	2,18	2	I
1,19	12	59. Возможность получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д.	13	1,09	3	II
1,18	13	60. Возможность продвижения по службе.	14	1,07	4	II
1,10	14	61. Возможность выполнить свой долг перед обществом, делать то, что необходимо.	8	2,17	2	I

Ответы на эти вопросы также оцениваются в баллах, группируются и ранжируются по значимости требований (левой стороне блока). Сопоставляя ранги требований и возможностей их удовлетворения, а также баллы их оценки мы можем судить о степени их удовлетворения, о необходимости совершенствования стимулирования по направлениям. Например, хороший заработок – это главное требование для работников. В то же время возможность его удовлетворения стоит только на 11 месте. Требования к обеспечению достатка – на 2 месте, а возможность – на 12 месте. В результате, требования, предъявляемые работниками, не соответствуют возможностям их удовлетворения. Следовательно, в организации работа по мотивированию является неэффективной и недостаточной.

В настоящее время формирование фонда заработной платы ОСП Тольяттинский почтамт осуществляется традиционным методом прямого счёта. Т.е. фактически образуется единый фонд заработной платы, зависящий от количества работников на предприятии и объёма производимой и реализуемой продукции. Также необходимо отметить, что на предприятии в настоящее время используется Единая тарифная сетка (18 разрядов). Превосходство предоставленного способа формирования фонда заработной платы заключается в том, что вначале могут быть предусмотрены такие характеристики, как потребность в персонале, понижение технологической трудоёмкости и др.

Бесспорным дефектом же для ОСП Тольяттинский почтамт считается недоступность механизма конфигурации величины фонда заработной платы в зависимости от достижения плановых финансово-экономических характеристик. При таком варианте формирования фонда заработной платы не заложена система мотивации персонала в достижении наилучших высококачественных характеристик. Опыт ведущих отечественных и зарубежных компаний показывает, что решить данную проблему можно путем внедрения использования эффективной системы льгот и компенсаций. Таким образом, при разработке мероприятий необходимо обратить внимание на данный аспект.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области – филиала ФГУП «Почта России»

3.1. Внедрение системы дополнительных компенсаций

Проведенный анализ системы мотивации персонала показал, что в Обособленном структурном подразделении Тольяттинский почтамт не в полной мере реализован функциональный потенциал применяемой системы компенсаций. На наш взгляд данную систему целесообразно усовершенствовать. Так, для того, чтобы система компенсаций была эффективной, т.е. обеспечивала достижение поставленных перед ней целей, данная система должна отвечать определенным требованиям, наглядно представленным на рис. 3.1.

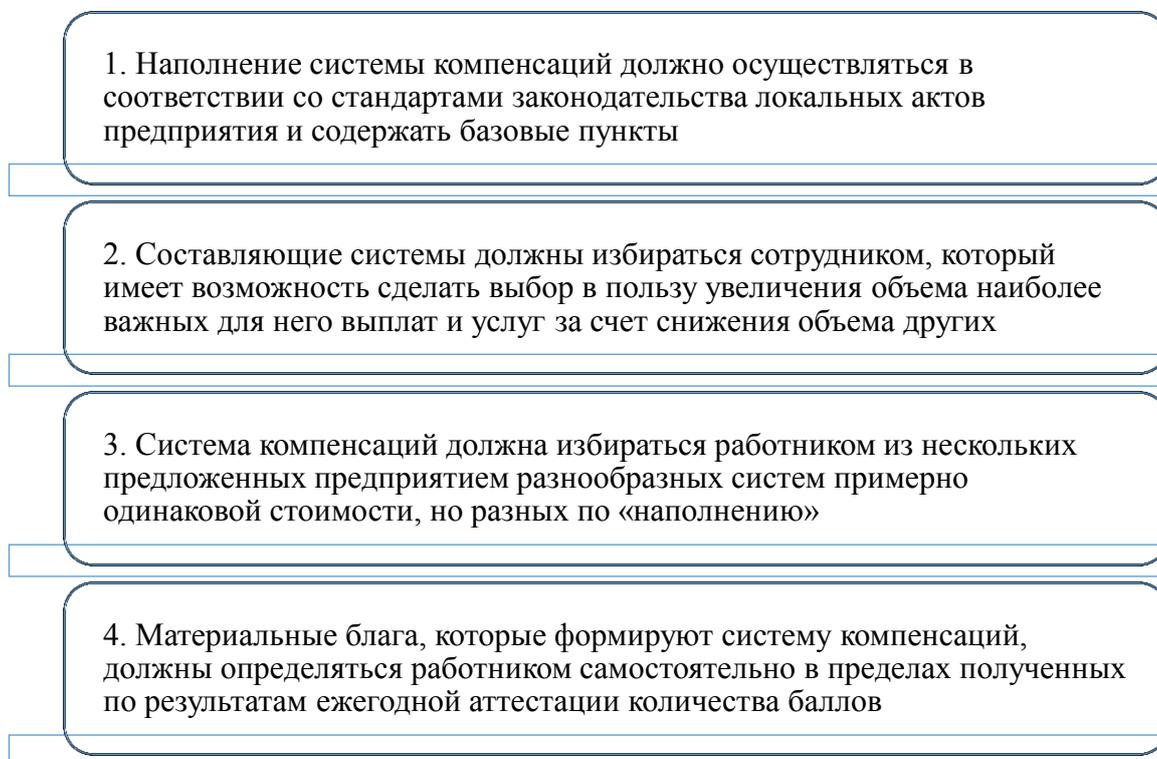


Рисунок 3.1 – Требования к формируемой системе льгот и компенсаций

Таким образом, итогом разработки данной бакалаврской работы должна стать дополнительная система компенсаций (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Общий подход к наполнению системы компенсаций

Такой метод формирования и предоставления «дополнительной системы» компенсаций носит сложный характер, что предусматривает необходимость систематического ранжирования и оценки каждого работника. Доминирующим параметром должно выступать количество баллов для каждого работника. Исходными факторами оценки работников могут быть: тяжесть работы, уровень квалификации, ответственность, напряженность труда, опыт и стаж, занимаемая должность, качество работы и др.

В частности, для оценки работников предлагается использовать следующую шкалу:

1. Оценка деловых и профессиональных качеств работников (производится по данным кадрового учета):

- наличие диплома о высшем (среднем специальном) образовании с отличием – 5 баллов;

- наличие степени магистра – 5 баллов;
- за каждый год работы по специальности – плюс 1 балл;
- за выполнение работы в соответствии с базовым образованием – 15 баллов;
- за наличие дополнительного (помимо базового) образования – 10 баллов;
- за работу на каждой из занимаемых должностей на протяжении всего рабочего стажа не менее 5-ти лет – 10 баллов;
- за каждое поощрение на протяжении работы в организации – плюс 1 балл.

2. Оценка трудовой активности работников (производится соответствующими линейными и функциональными менеджерами):

- сложность выполняемой работы – от 0 до 10 баллов;
- склонность к рационализаторству – от 0 до 20 баллов;
- склонность к конфликтности – от -10 до 0 баллов;
- ответственность – от 0 до 20 баллов;
- уровень профессиональной компетентности – от 0 до 30 баллов.

Таким образом, предполагая, что работник в среднем может отработать в организации до 20 лет, получая ежегодно, по крайней мере, одно поощрение, рассчитываем количество баллов, на получение которых может рассчитывать опытный, образованный, хорошо зарекомендовавший, отлично справляющийся со своими должностными обязанностями работник:

$$\begin{aligned}
 B &= 5 + 5 + 20 \times 1 + 15 + 10 + 10 + 20 \times 1 + 10 + 20 + 0 + 20 + 30 \\
 &= 165 \text{ баллов.}
 \end{aligned}$$

Таким образом, в дальнейшем требуется разработать систему компенсаций, сумма оценок отдельных элементов которой будет составлять также 165 баллов.

Обязательным составным элементом формирования системы льгот и компенсаций при данном методе должен быть свободный выбор его составляющих. Если раньше работникам предлагался заранее сформированный

набор льгот и компенсаций, то в последнее время такие наборы вытесняются «гибкими» системами. Они предоставляют работникам свободу выбора тех или иных благ по их выбору [46].

Используя данный метод формирования системы льгот и компенсаций, предприятие имеет возможность решить несколько задач. Во-первых, работники получают за счет предприятия услуги и блага, которые являются наиболее необходимыми для них. Во-вторых, предприятие стимулирует работников к надлежащему выполнению своих трудовых функций, и получению большего количества баллов. В-третьих, предприятие, таким образом, способно оптимизировать расходы на социальные нужды, что и является основным преимуществом данного метода.

3.2 Расширение социального пакета

Для облегчения выбора составляющих системы компенсаций целесообразно проводить анализ потребностей работников, которые в состоянии удовлетворить соответствующая система. Как правило, работники чувствуют потребности в питании, в поддержании здоровья, в физическом развитии, отдыхе. Также важными являются жилищные и семейные потребности. Важность денежной поддержки потребности в профессиональном развитии персонала и поощрения принадлежности работников к предприятию являются относительными, и в первую очередь, зависят от отношений между работником и предприятием [3].

И работодатели, и работники ожидают от системы льгот и компенсаций разных результатов. Для работника основным является: достойное вознаграждение и реализация амбиций; профессиональный рост и личностное развитие; надлежащие условия труда и безопасность; здоровый образ жизни и профилактика; решение личных проблем и социальный статус, элементы престижа. Работодатель выдвигает требования к системе компенсаций относительно: максимальной реализации стратегических целей компании;

вовлечение персонала в работу организации; предотвращения оттока квалифицированных работников; эффективного управления персоналом; стимулирование определенной производственной поведения и контролируемости расходов на персонал.

Составляем общий перечень возможных компенсаций, который выработала практика управления персоналом в ведущих отечественных и зарубежных компаниях. Далее отмечаем те компенсации, которые включены в дополнительные наборы таких благ для работников. Кроме того, отмечаем те элементы системы, которые уже реализованы в условиях ОСП Тольяттинский почтамт (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Возможный перечень элементов системы компенсаций

Элементы системы компенсаций	Включение в состав системы компенсаций в ведущих отечественных и зарубежных компаний	Реализованы в составе системы компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт
Корпоративные мероприятия и спортивные соревнования сотрудников	+	+
Оплата мобильной связи	+	
Оплата топлива и амортизации при использовании личного транспорта	+	
Оплата проживания в случае, если место работы работника находится в другом месте	+	
Оплата обучения (в вузе, тренинги, семинары) для работника или его ребенка	+	
Медицинская страховка	+	
Оплата абонеента в фитнес-зал	+	

Анализируя представленную в табл. 3.1 информацию, можно сделать вывод, что в ОСП Тольяттинский почтамт есть неиспользованные возможности повышения эффективности мотивации за счет совершенствования системы компенсаций. В связи с этим предлагается, применяемые в данной организации в настоящее время, компенсации включить в «базовую систему», а

«дополнительную систему» сформировать за счет неприменяемых в настоящее время элементов рассматриваемой системы (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Предложения по наполнению системы компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт

Для того чтобы оценить количество баллов, которое соответствует тому или иному элементу системы компенсаций, проведем оценку востребованности этих элементов работниками предприятия, а также степень их согласованности. Для этого привлекаем экспертов, которым предложено оценить каждый из рассматриваемый элементов по 10-балльной шкале. Соответствующие экспертные оценки представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Оценки элементов системы компенсаций каждым из опрошенных экспертов

Льготы и компенсации	Эксперты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) оплата проживания в случае, если место работы работника находится в другом месте (e1)	5	6	9	5	8	4	2	4	2	6
2) оплата абонементов в фитнес-зал (e2)	3	4	5	8	5	3	8	8	5	7
3) оплата мобильной связи (e3)	8	3	2	5	5	5	8	4	5	2
4) оплата обучения (e4)	2	6	2	5	10	5	10	9	10	6
5) оплата топлива и амортизации при использовании личного транспорта (e5)	3	6	9	4	8	5	2	1	3	6
б) медицинская страховка (e6)	9	8	3	7	5	4	10	6	8	7

Используя результаты расчетов экспертов, осуществляем расчет среднего балла по каждому из элементов системы компенсаций. Результаты расчета представляем на рис. 3.4.

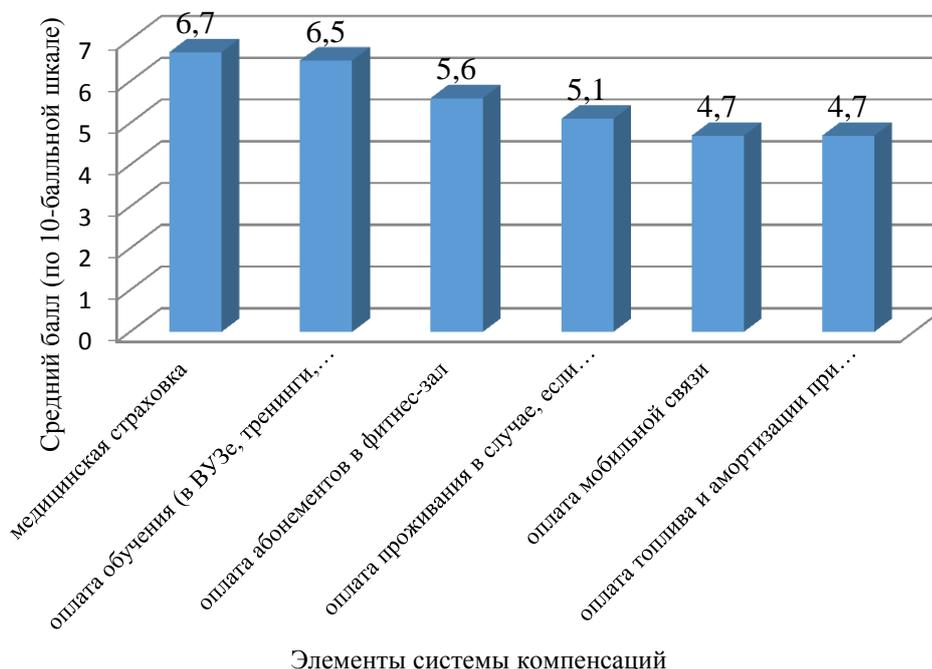


Рисунок 3.4 – Результаты опроса экспертов по важности элементов системы льгот и компенсаций для персонала ОСП Тольяттинский почтамт

Далее составляем матрицу соответствия. С этой целью для каждой пары объектов (e_i, e_j) определяем коэффициенты соответствия c_{ij} , исходя из предположения, что объект e_i предпочтительнее e_j . Результаты расчётов представлены следующей матрицей С (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Матрица соответствия

	e_i					
e_j	e_1	e_2	e_3	e_4	e_5	e_6
e_1	-	0,5	0,6	0,5	0,8	0,3
e_2	0,5	-	0,8	0,4	0,6	0,3
e_3	0,6	0,5	-	0,4	0,6	0,2
e_4	0,8	0,6	0,9	-	0,8	0,5
e_5	0,7	0,5	0,5	0,5	-	0,3
e_6	0,8	0,7	0,9	0,6	0,7	-

Покажем пример расчета показателя C_{12} . Выдвигаем гипотезу, что e_1 предпочтительнее e_2 . Это предположение разделяют 5 экспертов. Множество критериев, соответствующих этому предположению, C_{12} имеют номера: $K = 1, 2, 3, 5, 6$. Следовательно:

$$C_{12} = \frac{1 + 1 + 1 + 1 + 1}{10} = 0,5.$$

Аналогично рассчитываются значения остальных элементов матрицы С. Далее суммируем полученные значения по строкам: 2,7; 2,6; 2,3; 3,6; 2,5; 3,7. И делаем вывод, что в наибольшей степени мнения экспертов совпадают относительно оплаты медицинской страховки (e_6), в наименьшей - относительно оплаты мобильной связи (e_3).

Впоследствии возведения матрицы соотношения С необходимо вычислить значение элементов матрицы несоответствия D .

Элемент матрицы несоответствия D предусматривает те аспекты, по которым существует противоречие вынесенной гипотезе, что объект e_1 предпочтительнее объекта e_2 . Для пары объектов (e_i, e_j) показатель D_{12} рассчитывается следующим образом:

1. Выделяем множество экспертов, оценки которых противоречат выдвинутой гипотезе, что объект e_1 предпочтительнее объекта e_2 . $K = 4, 7, 8, 9, 10$.

2. Для этих критериев рассчитываем разность оценок объектов e_1 и e_2 – величину несоответствия:

$$\text{№4: } 8-5=3,$$

$$\text{№7: } 8-2=6;$$

$$\text{№8: } 8-4=4;$$

$$\text{№9: } 5-2=3;$$

$$\text{№10: } 7-6=1.$$

Полученные величины упорядочиваем в порядке невозрастания: 6, 4, 3, 3, 1.

3. Показатель несоответствия:

$$D_{12} = \frac{6}{10} = 0,6.$$

Аналогично рассчитываются значения остальных элементов матрицы D . Результаты заносим в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Матрица несоответствия

e_j	e_i					
	e_1	e_2	e_3	e_4	e_5	e_6
e_1	-	0,6	0,6	0,8	0,1	0,8
e_2	0,4	-	0,5	0,5	0,4	0,6
e_3	0,7	0,5	-	0,5	0,7	0,5
e_4	0,7	0,3	0,6	-	0,7	0,7
e_5	0,3	0,7	0,6	0,8	-	0,8
e_6	0,6	0,2	0,1	0,5	0,6	-

Суммируем показатели по строкам и получаем следующие оценки: 2,9; 2,4; 2,9; 3,0; 3,2; 2,0. Сопоставляя эти оценки между собой, приходим к выводу, что в наибольшей степени разногласия между экспертами проявились относительно оплаты топлива и амортизации по используемому личному

транспорту (е5), в наименьшей степени – относительно оплаты медицинской страховки (е6) [22].

Таким образом, мы провели оценку согласованности мнений экспертов. Сопоставляя данные таблиц, делаем следующие выводы. Наиболее важным среди элементов дополнительной системы льгот и компенсаций является оплата медицинской страховки (е6). Относительно востребованности данного элемента системы эксперты высказали меньше всего разногласий. Вторым по востребованности является оплата обучения сотрудника или его ребенка (е4). Третий в данном перечне элемент - это оплата абонементов в фитнес-зал (е2). Наименее востребованными экспертами признаны оплата мобильной связи и топлива (е3 и е5). На предпоследнем месте – оплата проживания (е1).

Впоследствии сотрудникам ОСП Тольяттинский почтамт будет предложено выбрать необходимые им компенсации в пределах определенной суммы, которая будет поставлена в зависимость как от прибыли, получаемой организацией, так и от количества баллов, получаемого каждым работником.

Допустим, коллективным договором будет предусмотрено финансирование дополнительной системы компенсаций в размере 10% от чистой прибыли отчетного года. По окончании года данная сумма будет резервирована на счете в банке и будет тратиться только на финансирование компенсаций. Например, по итогам 2015 г. ОСП Тольяттинский почтамт получила чистую прибыль в сумме 4216 тыс. руб., 10% от этой суммы составляет 421,6 тыс. руб. ($4216 \times 10/100$). Среднесписочная численность работников в 2015 г. составляла 71 чел. Допустим, в среднем каждый работник набрал 73 балла (согласно методике, предложенной в п. 3.1). Учитывая это, можно предположить, что суммарное количество баллов составит 5183 (71×73). Следовательно, 1 балл, набранный работником «стоит» 81,3 руб. в год ($\frac{421,6}{5183} \times 1000$). Если, допустим, работник набрал 100 баллов, то годовая сумма, на которую можно получить компенсации в течение года, следующего за отчетным, составляет 8130 ($81,3 \times 100$) руб.

Следующим этапом методики является подсчет «стоимости» отдельных элементов дополнительной системы компенсаций. Рассчитаем, например, стоимость медицинской страховки для одного работника. Средняя стоимость обслуживания в поликлиниках, с которыми медицинская страховая компания имеет договор, составляет 1500 руб. в год, вероятность госпитализации равна 20%, средняя стоимость лечения одного больного в стационарах, с которыми страховая компания имеет договор, составляет 6500 руб. Накладные расходы медицинской страховой компании на ведение в расчете на одного застрахованного составляют в среднем 250 руб., планируемая прибыль компании равна 20%.

Полная стоимость стационарного лечения одного больного составляет 6500 руб. Вероятность госпитализации – 20%. Следовательно, стоимость лечения с учетом вероятности госпитализации составляет:

$$6500 \times \frac{20}{100} = 1300 \text{ руб.}$$

На одного человека расходуется:

- на амбулаторную помощь – 1500 руб.;
- на стационарное лечение – 1300 руб.

Определяем нетто-ставку на одного застрахованного, которая равна стоимости всего медицинского обслуживания:

$$1500 + 1300 = 2800 \text{ руб.}$$

Рассчитаем нагрузку при условии, что накладные условия медицинской страховой компании на одного застрахованного равны 250 руб.

Себестоимость страхования для страховой компании включает стоимость медицинской помощи и накладные расходы, т.е.:

$$2800 + 250 = 3050 \text{ руб.}$$

Прибыль – 20% от себестоимости – равна:

$$3050 \times \frac{20}{100} = 610 \text{ руб.}$$

Нагрузка с учетом прибыли будет равна:

$$250 + 610 = 860 \text{ руб.}$$

Рассчитываем брутто-ставку на одного застрахованного как сумму нетто-ставки и нагрузки:

$$2800 + 860 = 3660 \text{ руб.}$$

Продолжаем аналогичные расчеты для остальных элементов дополнительной системы компенсаций. Оплата проживания в месяц в среднем составляет 10000 руб., следовательно, в год – 120000 руб. Месячная плата за фитнес-зал равна 3000 руб., годовая плата – 36000 руб. Оплата мобильной связи с месяц – 600 руб., в год – 6000 руб. Годовая плата за обучение – 35000 руб. Оплата топлива и амортизации за используемый личный автотранспорт – 12000 руб. в год.

Предположим, годовая сумма, на которую можно получить компенсации в течение 2016 г., составляет 17400 руб. Учитывая эту сумму, работник организации может выбрать интересующие именно его элементы данной системы. Например, наборы этих благ могут быть такими:

- оплата мобильной связи (6000 руб. в год) плюс оплата медицинской страховки (3660 руб.) плюс оплата абонента в фитнес-зал на два месяца (6000 руб.). Общая сумма равна 15660 руб. (6000 + 3660 + 6000). Неиспользованной остается сумма 1740 руб.;

- за счет данной суммы можно осуществить оплату 50% годовой стоимости обучения.

Подчеркнем, набор выбираемых работником компенсаций может быть совершенно различным, но в пределах указанной суммы. При этом остаются следующие вопросы:

- как работник может воспользоваться компенсациями, стоимость которых выше той суммы, в пределах которой он может осуществить выбор?

- стоит ли работнику стараться исчерпать всю сумму или ее можно «сэкономить» для оплаты благ в будущем?

На наш взгляд, наиболее рациональной будет схема, согласно которой неиспользованная сумма будет накапливаться на депозитном счете, открытом организацией. Это позволит работнику накопить на оплату обучения ребенка, который поступает в ВУЗ, например, через два – три года. Кроме того, не следует забывать, что данная сумма в определенной степени возрастет за счет начисленных процентов.

Предлагаемая система компенсаций должна быть «узаконена» в локальных нормативных актах организации. Например, в рассматриваемой организации целесообразно разработать «Положение о системе льгот и компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт. Предлагаемый проект названного положения представлен в приложении Д. Соответствующие положения должны быть также отражены в коллективном договоре предприятия. Это касается, прежде всего, элементов базовой и дополнительной системы компенсаций, а также нормы о направлении на финансирование данной системы не менее 10% чистой прибыли организации за предшествующий отчетный период (год). Помимо данных положений состав локальных нормативных актов, необходимых для реализации усовершенствованной системы компенсаций, целесообразно дополнить шаблонами документов. В частности, в приложении Е представлен бланк для оценки работников [17].

Следует также предусмотреть возможность публикации на официальном сайте компании информации об основных параметрах системы льгот и компенсаций, что все работники организации имели полный доступ к интересующей их информации о прибыли, направленной на финансирование системы льгот и компенсаций, «стоимости» одного балла, а также перечне льгот и компенсаций и, соответственно, их стоимости.

Совершенствование системы компенсаций предполагает реализацию шагов, представленных в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – План совершенствования системы компенсаций в
ОСП Тольяттинский почтамт

Этап	Ответственный	Срок реализации
Разработка «Положения о системе компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт	-	разработано в рамках выпускной квалификационной работы
Разработка проекта внесения изменения в коллективный договор ОСП Тольяттинский почтамт	-	разработано в рамках выпускной квалификационной работы
Разработка бланков документов, в частности, шаблона для проведения деловых и профессиональных качеств работников, а также их трудовой активности	-	разработано в рамках выпускной квалификационной работы
Осуществление оценки деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работников	руководители служб и подразделений	ежегодно с 10 января по 20 января
Систематизация результатов оценки деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работников	менеджер отдела кадров при участии руководителей отделов и служб	ежегодно с 21 января по 30 января
Расчет ключевых показателей системы компенсаций («стоимости» одного балла, стоимости набора компенсаций)	менеджер отдела кадров и бухгалтер	ежегодно с 1 февраля по 5 февраля
Размещение информации о предлагаемых работникам компенсациях на официальном сайте компании	менеджер отдела кадров и работник отдела информатизации	ежегодно с 6 февраля по 10 февраля
Сбор заявлений от работников о выбранных ими компенсациях на текущий год	менеджер отдела кадров при участии руководителей отделов и служб	ежегодно с 11 февраля по 28 февраля
Размещение неиспользованных средств на депозите в банке	бухгалтер	1 марта

Таким образом, нами предлагается усовершенствовать кадровую политику предприятия путем разработки и внедрения мероприятий, направленных на совершенствование системы компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Безусловно, конечной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли, поэтому и от совершенствования компенсаций требуется результат, который позволит быстрее достичь данной цели. Поэтому, прежде чем начать совершенствование, необходимо определить выгоды для предприятия [34].

Как сказано выше, нами предлагается усовершенствовать применяемую в ОСП Тольяттинский почтамт систему компенсаций за счет:

- выделения базовой и дополнительной части данной системы. При этом базовая часть будет, как и прежде, распространяться на все категории работников предприятия и являться постоянным приложением к оплате и мотивации труда. Дополнительную часть предлагается поставить в зависимость от деловых и профессиональных качеств, а также трудовой активности работника;

- для оценки работников предлагается использовать авторскую методику, которая изложена в п. 3.1;

- для упрощения работы по оценке работников в соответствии с предлагаемой методикой предлагается использовать унифицированный бланк;

- для обеспечения прозрачности применяемой системы по итогам года предлагается размещать информацию о финансировании системы льгот и компенсаций на официальном сайте ОСП Тольяттинский почтамт. С одной стороны, каждый работник может точно узнать, на что конкретно он может претендовать и в спокойной обстановке осуществить рациональный для него выбор компенсаций в пределах установленного именно для него лимита. С другой стороны, данное мероприятие будет способствовать повышению имиджа организации как успешного работодателя, что позволит избежать проблем с привлечением персонала необходимой квалификации.

Предлагаемый проект по совершенствованию системы компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт фактически сводится к созданию набора

механизмов самостоятельного, без привлечения сторонних организаций, проектирования новой системы материального стимулирования персонала.

Выполним расчеты предполагаемой эффективности новой системы мотивации персонала в ОСП Тольяттинский почтамт. При расчетах за базовый год принимаем 2012 г.

Определяем затраты на создание и функционирование новой системы компенсаций. Для внедрения предлагаемых мероприятий понадобится дополнительная оргтехника (65000 руб.), программное обеспечение (25000 руб.):

$$K_y = 65000 + 250000 = 315000 \text{ руб.}$$

Затем суммируем текущие затраты. В реализации данного проекта будут задействованы два сотрудника отдела кадров, их месячная заработная плата составляет в сумме 50000 руб., нагрузка увеличится на 20%. Принимаем, что на эту же величину увеличатся затраты на зарплату. Отчисления на социальное страхование составляют 30%. Расходы на дополнительные канцелярские товары, бланки и т.п. принимаем в размере 50% от дополнительных затрат на заработную плату. Таким образом, сумма дополнительных текущих затрат за год составит:

$$З_d = 50000 \times 0,2 \times 1,3 \times 1,5 \times 12 = 234000 \text{ руб.}$$

Таким образом, ежегодные затраты на внедрение системы компенсаций составят:

$$P_{вн} = 315 + 234 = 549 \text{ тыс. руб.}$$

Определившись с затратами на совершенствование системы компенсаций, перейдем к оценке эффективности этих затрат. Прежде всего, внедрение данной системы позволит увеличить выручку от реализации продукции за счет повышения производительности труда. Рост производительности труда объясняется тем, что все должности будут заняты высококвалифицированными работниками, которым будет выгодно заботиться о собственной квалификации, инициативности и т.п., поскольку от этих качеств

будет напрямую зависит размер получаемых ими компенсаций. Кроме того, размер получаемых работникам компенсаций будет поставлен в прямую зависимость от размера прибыли, получаемой организацией, что, в свою очередь, также будет стимулировать персонал на более продуктивную работу, поскольку если у организации не будет прибыли, то для работников не будет дополнительных благ в виде льгот и компенсаций. Кроме того, внедрение данной системы сведет к минимуму риск неэффективной работы предприятия, связанной с текучестью, недоукомплектованностью персоналом и т.п., поскольку воспользоваться всеми преимуществами данной системы работник сможет при условии, если он отработает в организации не менее 1 года. Кроме того, распределение части прибыли в виде компенсаций будет способствовать тому, чтобы работники не покидали своего рабочего места до окончания отчетного года, когда будет осуществлено это распределение, что также будет способствовать снижению текучести кадров [12].

Исходя из вышеперечисленного, следует определить основные показатели, по которым будет оцениваться эффективность новой системы компенсаций как подсистемы мотивации персонала в ОСП Тольяттинский почтамт.

Эффект в виде увеличения выручки за счет увеличения производительности труда рассчитываем исходя из следующих соображений. В 2015 г. выручка составила 53845 тыс. руб., чистая прибыль – 4216 тыс. руб. Таким образом, норма прибыли составляла $7,83\% \left(\frac{4216}{53845} \times 100 \right)$. Предполагается, что внедрение системы компенсаций обеспечит рост производительности труда, а следовательно, и выручки от реализации товаров в среднем на 15% (т.е. до 61922 тыс. руб.). Если при этом норма прибыли останется на прежнем уровне, то можно ожидать получения прибыли в размере 4848 $\left(61922 \times \frac{7,83}{100} \right)$ тыс. руб. Таким образом, предполагается получение эффекта в виде прироста чистой прибыли в размере 632 (4848 – 4216) тыс. руб.

Определим сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений после внедрения предлагаемых мероприятий по следующей формуле:

$$P_{y1}^7 = \sum_{i=1}^m (T_1^P - T_2^P) \times C_y, \quad (3.2)$$

где m – количество управленческих решений;

T_1^P, T_2^P – длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дней;

C_y – стоимость одного дня работы работника управления, руб.

$$C_y = 12045 \text{ руб.}$$

$$P_{y1}^7 = 4 - 2,5 \times 12045 = 90338 \text{ руб.}$$

В результате получаем экономию за 2012 год, она же будет равна экономии (результату) за расчетный период:

$$P = 632 + 90,3 = 722,3 \text{ тыс.руб.}$$

Сумма экономического эффекта (дополнительно получаемой прибыли) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\text{год}} - P_{\text{вн}} - E \times K, \quad (3.3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект полученный в результате реализации мероприятий, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{год}}$ – сумма, сэкономленная за год, руб.

$P_{\text{вн}}$ – сумма дополнительных затрат за год, связанных с внедрением кадрового планирования, руб.

E – нормативный коэффициент эффективности ($E=0,16$);

K – единовременные затраты на внедрение кадрового планирования, руб.

$$\mathcal{E} = 722,3 - 549 - 0,16 \times 80,0 = 160,5 \text{ тыс.руб.}$$

На основании произведенных расчетов можно сформулировать следующие выводы:

- дополнительная прибыль от внедрения новой системы компенсаций составит 722,3 тыс. руб. в год;
- затраты на создание и функционирование новой системы мотивации персонала составят 549 тыс. руб. в год;
- экономический эффект от функционирования новой системы компенсаций ожидается на уровне 160,5 тыс. руб. в год.

Кроме экономических, всегда выделяют и социальные результаты. Социальные результаты, полученные при использовании разработанных мероприятий по совершенствованию системы компенсаций следующие:

1. Привлечение наиболее талантливых и профессиональных сотрудников, которые своим вкладом повышают эффективность всей организации и создают надежную репутацию компании.

2. Появление добавочной стоимости, которую принесли простимулированные сотрудники: увеличение объема работы, сокращение числа потерь, удовлетворенность клиентов.

3. Соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям должности.

4. Повышение надежности персонала и снижение в связи с этим вероятности разглашения коммерческой тайны деятельности компании, которое может повлечь прямые финансовые потери [48].

Таким образом, в ОСП Тольяттинский почтамт действуют различные виды льгот, а именно: разовая материальная помощь по наступлению особых случаев в жизни сотрудников; единоразовые социальные выплаты многодетным семьям и семьям с детьми-инвалидами; дополнительное пенсионное обеспечение при наступлении пенсионного возраста. Кроме того, компания регулярно проводит корпоративные мероприятия и спортивные соревнования сотрудников. Вместе с тем, организация не в полной мере использует мотивационный потенциал системы компенсаций.

Систему льгот и компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт предлагается усовершенствовать за счет выделения базовой и дополнительной части данной системы. Для оценки работников предлагается использовать авторскую методику. В соответствии с этой методикой шкала оценки работников для применения дополнительной системы льгот и компенсаций предусматривает параметры, характеризующие оценку деловых и профессиональных качества работников, а также параметры, характеризующие трудовую активность работников.

Внедрение усовершенствованной системы компенсаций позволит получить: дополнительную прибыль от внедрения новой системы льгот и компенсаций в сумме 722,3 тыс. руб. в год; экономический эффект от функционирования новой системы льгот и компенсаций в сумме 160,5 тыс. руб. в год.

Таким образом, внедрение разработанной системы является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Расчеты показали, что эффект от управления предполагается получить за счет:

- экономии в виде дополнительной прибыли от внедрения новой системы компенсаций; улучшения качества использования персонала;
- сокращения цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений;
- снижения текучести рабочих кадров;
- привлечения наиболее талантливых и профессиональных сотрудников, которые своим вкладом повышают эффективность всей организации и создают надежную репутацию компании;
- соответствия профессионально-квалификационного уровня работников требованиям должности;
- повышения надежности персонала и снижение в связи с этим вероятности разглашения коммерческой тайны деятельности компании, которое может повлечь прямые финансовые потери.

Заключение

Выбор способа стимуляции зависит от установленных правил в организации, ее корпоративной политики, взаимоотношений начальства и сотрудников. Правильно выстроенная поощрительная политика в системе управления мотивацией персонала предприятия приведет к увеличению доходов сотрудников и росту прибыли самой компании.

В данной бакалаврской работе была рассмотрена деятельность ОСП Тольяттинский почтамт УФПС Самарской области.

Практически все основные показатели деятельности ОСП Тольяттинский почтамт в динамике к 2015 году возросли по сравнению с предшествующим годом, что послужило причиной для увеличения производительности работы организации.

В целом по результатам анализа персонала ОСП Тольяттинского почтамта можно отметить как положительные тенденции, такие как рост уровня образования персонала, так и отрицательные моменты, такие как повышение коэффициента текучести кадров, особенно среди «новичков», за рассматриваемый период и превышение по данному показателю допустимой нормы. Соответственно, является актуальным проведение анализа действующей системы мотивации в организации.

Основным недостатком ОСП Тольяттинский почтамт считается недоступность механизма конфигурации величины фонда заработной платы в зависимости от достижения работниками плановых финансово-экономических характеристик.

Опыт ведущих отечественных и зарубежных компаний показывает, что решить данную проблему можно путем внедрения эффективной системы компенсаций. Таким образом, при разработке мероприятий совершенствования мотивации персонала мы обратили внимание именно на данный аспект.

В ОСП Тольяттинский почтамт действуют различные виды льгот, а именно: разовая материальная помощь по наступлению особых случаев в

жизни сотрудников; единоразовые социальные выплаты многодетным семьям и семьям с детьми-инвалидами; дополнительное пенсионное обеспечение при наступлении пенсионного возраста. Кроме того, компания регулярно проводит корпоративные мероприятия и спортивные соревнования сотрудников. Вместе с тем, организация не в полной мере использует мотивационный потенциал системы компенсаций.

Систему компенсаций в ОСП Тольяттинский почтамт предлагается усовершенствовать за счет выделения базовой и дополнительной части данной системы. Для оценки работников предлагается использовать авторскую методику. В соответствии с этой методикой шкала оценки работников для применения дополнительной системы компенсаций предусматривает параметры, характеризующие оценку деловых и профессиональных качества работников, а также параметры, характеризующие трудовую активность работников.

Внедрение усовершенствованной системы компенсаций позволит получить: дополнительную прибыль от внедрения новой системы компенсаций в сумме 722,3 тыс. руб. в год; экономический эффект от функционирования новой системы компенсаций в сумме 160,5 тыс. руб. в год.

Расчеты показали, что эффект от управления предполагается получить за счет: экономии в виде дополнительной прибыли от внедрения новой системы компенсаций; улучшения качества использования персонала; сокращения цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений; снижения текучести рабочих кадров; привлечения наиболее талантливых и профессиональных сотрудников, которые своим вкладом повышают эффективность всей организации и создают надежную репутацию компании; соответствия профессионально-квалификационного уровня работников требованиям должности; повышения надежности персонала и снижение в связи с этим вероятности разглашения коммерческой тайны деятельности компании, которое может повлечь прямые финансовые потери.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // "Российская газета", N 256, 31.12.2001.
2. Бабосов Е. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. М. Бабосов. - Минск: ТетраСистемс, 2012. - 288 с.
3. Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. — СПб.: Питер, 2012. — 320 с.
4. Беляков Д.А., Долгий В.И., Еремеев М.А. Оценка резервов повышения эффективности управления промышленными предприятиями // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2013. – № 1 (3). – С. 37-41.
5. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. - М.: ГЕЛАН, 2012. - 237 с.
6. Бром, А.Е. Современные методы управления организациям / А.Е. Бром, Л.С. Гоголина // Микроэкономика. - 2011. - № 2. - С.66-70.
7. Бусыгин А.К. Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях // Экономика и социум: современные модели развития. – 2014. – № 8-1. – С. 122-148.
8. Вайсбурд, В. А. Экономика труда: учебное пособие для вузов по специальности "Экономика труда" и другим экономическим специальностям / В. А. Вайсбурд . – М. : Омега-Л, 2011.
9. Варенов А.В. Мотивация персонала. Игра или работа/Варенов А.В., Исаев С.Ю. – М.: Речь, 2011. – 123 с.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учеб. / В. Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2012. - 306 с.
11. Гаврилова, Т.Н. Инновационное управление персоналом организации. Монография. — М.: Агентство печати «Наука», 2010. — 172 с.

12. Гришин, В.В. Структура управления организациям: влияние внешних факторов // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - № 10. - С.67-78.
13. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К°, 2014. - 287 с.
14. Зинина, Л. Стратегическое управление организациям: структурно-функциональная модель / Л.Зинина, Л.Ефремова // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - № 9. - С.77-83.
15. Каграманян, К.С. Внутрифирменное управление - важное условие модернизации экономики // Микроэкономика. - 2011. - № 4. - С.33-36.
16. Канке А.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. для сред. спец. учеб. заведений по группе спец. «Экономика и упр. персоналом» / А.А. Канке, И. П. Кошечая. - М.: ФОРУМ, 2013. - 288 с.
17. Кафидов, В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. Стандарт третьего поколения [Электронный ресурс] / В. Кафидов. - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 208 с.
18. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом // Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. — М. Издательство: Инфра-М, 2013. — 288 с.
19. Кондратьев О.В. Мотивация персонала/Кондратьев О.В., Снежинская М.В., Мелихов Ю.Е. СПб.: Альфа-Пресс, 2011. – 323 с.
20. Коробейников, О.П. Экономика организации [Текст]: Учебное пособие. - Нижний Новгород, 2012.
21. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала. М.: Дашков и Ко, 2012. – 243 с.
22. Кузнецов С. А. Анализ уровня заработной платы — важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. — 2011. — № 4 — с.13–18.
23. Литвиненко, М.А. Основные теоретические положения формирования организационно-функционального механизма управления организацией // Микроэкономика. - 2012. - № 4. - С.65.

24. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. - М.: Дело, 2010. – 256 с.
25. Мазманова Б.Г. Заработная плата. Библиотечка профсоюзного активиста, 2011.-№12. –С. 13-18.
26. Маслов К. Ю. Управление человеческими ресурсами // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 443-446.
27. Миляева, Л.Г. Актуальные проблемы кадрового менеджмента организации: монография / Миляева Л.Г., Дамбовская А.А.; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2011. – 193 с.
28. Мицкевич, А. А. Сбалансированная система мотивации / А.А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2011. – №8. – С. 90–95.
29. Мыльников Д. П. Способы усовершенствования экономической эффективности развития систем управления человеческими ресурсами [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.).Т. II. — М.: РИОР, 2011. — С. 62-65.
30. Никулин Д.В. Повышение эффективности персонала путем оптимизации трудовых процессов // Научное обозрение.– № 10. – Москва: Издательский дом "Наука образования", 2015.
31. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала/ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 263 с.
32. Подольский, М.С. Система мотивации персонала в организациях / М.С. Подольский, Д.А. Журавлев // БСТ: бюллетень строительной техники. – 2014. – №9. – С. 18–19.
33. Полукаров, В.Л. Психология менеджмента/ Полукаров В.Л., Петрушин В.И. – М.: КноРус, 2013. – 247 с.
34. Полукаров В.Л., Петрушин В.И. Психология менеджмента.М.: КноРус, 2012. – 288 с.
35. Пресняков, В.Ф. Организация как объект управления и субъект поведения / В.Ф.Пресняков, В.В.Зотов, М.А.Белова // Экономика и математические методы. - 2013. - № 3. - С.31-41.

36. Рогожин М.Ю. Новый справочник кадровика. - Издательство: Проспект, 2016. – 144 с.
37. Сагитдинов М.Ш. Оценка эффективности работы персонала // Деньги и кредит. 2013. № 6. С.19-23
38. Сазонов, А.А. Новые подходы к управлению организациям / А.А.Сазонов, М.В.Сазонова // Актуал. пробл. совр. науки. - 2011. - № 6. - С.21-22.
39. Соболев М. Как разработать систему материального стимулирования персонала/Соболев М., Рожкова Т. Финансовый директор.- 2011.-№20. – С. 35-38.
40. Современные пути повышения эффективности управления персоналом. Монография. – М: изд-во Учебно-методического центра сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров агропромышленного комплекса, 2014. - 338 с.
41. Солдатов В.В. Трудовые ресурсы и их роль в результативности деятельности // Планово-экономический отдел. 2013. № 8. С.60 - 65.
42. Федотова М. Персонал как конкурентное преимущество организации //Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 5.
43. Царегородцев Ю.Н. Развитие человеческого потенциала организаций [Электронный ресурс]: учеб.пособие / Ю.Н. Царегородцев, Ю.Е. Ефремова, О.Э. Башина ; под общ. ред. Ю.Н. Царегородцева. – М.: Моск. гуманитар. ун-т, 2012. - 211 с.
44. Чернятин С. Выбор организационных форм корпоративного обучения сотрудников вертикально интегрированной компании // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2013, № 5.
45. Шадрина, Л.В. Технологический подход к совершенствованию управления организацией / Л.Шадрина, М.Матвеев // Власть. - 2012. - № 12. - С.85.

46. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учеб.пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080505.65 «Управление персоналом» / С.А. Шапиро. - Гриф УМО. – М.: Кнорус, 2011. - 251 с.

47. Шестакова, Е.В. Обоснование системы принципов самоорганизации предприятия / Е.В. Шестакова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 4–1. – С. 459–463.

48. Хазанова, Д.Л. Управление персоналом коммерческой организации: учебное пособие / Д.Л. Хазанова, М.А. Блюм, Д.Н. Малышев. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с.

49. Чжан В. Тенденция в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. — 2014. — №21. — С. 464-465.

50. Якупова О.В. Управление социальным развитием организации: учебное пособие / О. В. Якупова. – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. Ун-та, 2011. – 225 с.

Таблица А.1 - Распространенные методы стимулирования персонала

Методы	Инструменты	Особенности реализации на стадиях самоорганизации	
		Стадия бифуркации	Стадия динамического равновесия
1 Методы материального стимулирования			
<i>1.1 Денежные</i>	Заработная плата, премии, надбавки, компенсации, участие в прибыли, акционерном капитале	Небольшая доля постоянной части в оплате труда. Преобладание переменной выплат (50-60 %), определяемых рыночными показателями предприятия	Высокая базовая часть оплаты труда. Четко разработанная система премирования за качественное выполнение задания, соблюдение сроков, обеспечение бесперебойной работы и т.п.
<i>1.2 Неденежные</i>	Оплата транспортных расходов, мобильной связи, питания, образования, медицинского обслуживания, обеспечение жильем, предоставление льготных кредитов, дополнительное пенсионное обеспечение, страхование	Практически отсутствует в связи с недостатком финансовых средств, неразработанной системы стимулирования. Отсутствие социальных выплат компенсируется высокой заработной платой	Применяется широкий набор инструментов и методов, например, в виде системы «социального кафетерия»
2 Методы нематериального стимулирования			
<i>2.1 Методы морального стимулирования</i>			
<i>2.1.1 Информирование</i>	Разработка фирменного стиля организации, выпуск корпоративных изданий, создание общефирменной информационной среды	Инструменты не применяются, формирование корпоративной среды находится в стадии становления. Информирование, как способ мотивации, реализуется в неформальной, неофициальной форма	Методы информирования базируются на распространении сведений о заслугах разнообразными визуальными и вербальными средствами с помощью внутренних РК- средств

2.1.2 <i>Корпоративные мероприятия</i>	Организация и проведение различных праздников	Корпоративная мотивация практически отсутствует из-за нехватки финансирования.	Реализуется в виде праздников, мероприятий, совместных походов в кино, спортивные мероприятия и т. д.
2.1.3 <i>Признание заслуг</i>	Награждение медалями, знаками отличия, благодарностью, почетными грамотами, вымпелами, кубками	Играют важную роль, т.к. не влекут значительных затрат, но обеспечивают лояльность персонала	Может широко использоваться, но рассматривается как вспомогательные инструменты мотивации
2.1.5 <i>Регулирование взаимоотношений</i>	Социально-психологическое планирование, психодиагностика, управление конфликтами, организационной культурой	Разрешение конфликтов между сотрудниками самостоятельно или с помощью руководителя. Организационная культура не развита	Осуществляется на планомерной основе с помощью социально-психологической диагностики, разнообразных форм и методов управления конфликтами и стрессами. Элементы организационной культуры реализуются в разнообразных формах
<i>2.2 Методы организационного стимулирования</i>			
2.2.1 <i>Реорганизация труда</i>	Укрупнение работы, сокращение частоты однотипных операций, повышение содержательности труда, совершенствование и гуманизация труда	Не используются, т.к. не являются решающими мотивирующими факторами	Проводятся мероприятия по улучшению условий и гуманизации труда, являющиеся дополнительными мотивационными факторами
2.2.2 <i>Управление деловой карьерой</i>	Планирование должного и профессионального продвижения Организация получения необходимого уровня профессиональной подготовки. Контроль за деятельностью и должностным ростом	Мотивирующим фактором является возможность быстрого карьерного роста, получения нового опыта. Обучение недостаточно развито, за исключением первичного введения в должность	Система профессионально-квалификационного продвижения разработана, карьера планируется, однако, возможность быстрого продвижения практически отсутствует

<p>2.2.2 <i>Управление деловой карьерой</i></p>	<p>Планирование должного и профессионального продвижения Организация получения необходимого уровня профессиональной подготовки. Контроль за деятельностью и должностным ростом</p>	<p>Мотивирующим фактором является возможность быстрого карьерного роста, получения нового опыта. Обучение недостаточно развито, за исключение первичного введения в должность</p>	<p>Система профессионально-квалификационного продвижения разработана, карьера планируется, однако, возможность быстрого продвижения практически отсутствует</p>
<p>2.2.3 <i>Вовлечение персонала управление</i></p>	<p>Формирование самоуправляющихся автономных коллективов, групповое обсуждение, совмещение профессий, делегирование ответственности, организация обратной связи, снижение регламентируемости труда, предоставление возможности распоряжаться ресурсами</p>	<p>Реализуется в полном объеме без значительных затрат. Ощущение сопричастности к результатам деятельности компании. Персонал представлен многопрофильными специалистами, имеющими возможность реализовать свои идеи и проекты</p>	<p>Управление вовлеченностью требует целенаправленной работы и затраты ресурсов (организация внутренних форумов, «фабрики идей», развитие внутрифирменного предпринимательства)</p>
<p><i>2.3 Методы стимулирования свободным временем</i></p>			
<p>2.3.1 <i>Предоставление дополнительных дней отдыха, Гибкий режим рабочего времени</i></p>	<p>Предоставление дополнительных отгулов, творческий отпуск, гибкий рабочий год, неделя день, удаленная работа</p>	<p>Не является существенным мотиватором в связи, как правило, с ненормированным рабочим днем</p>	<p>Может служить мотиватором для отдельных групп сотрудников</p>

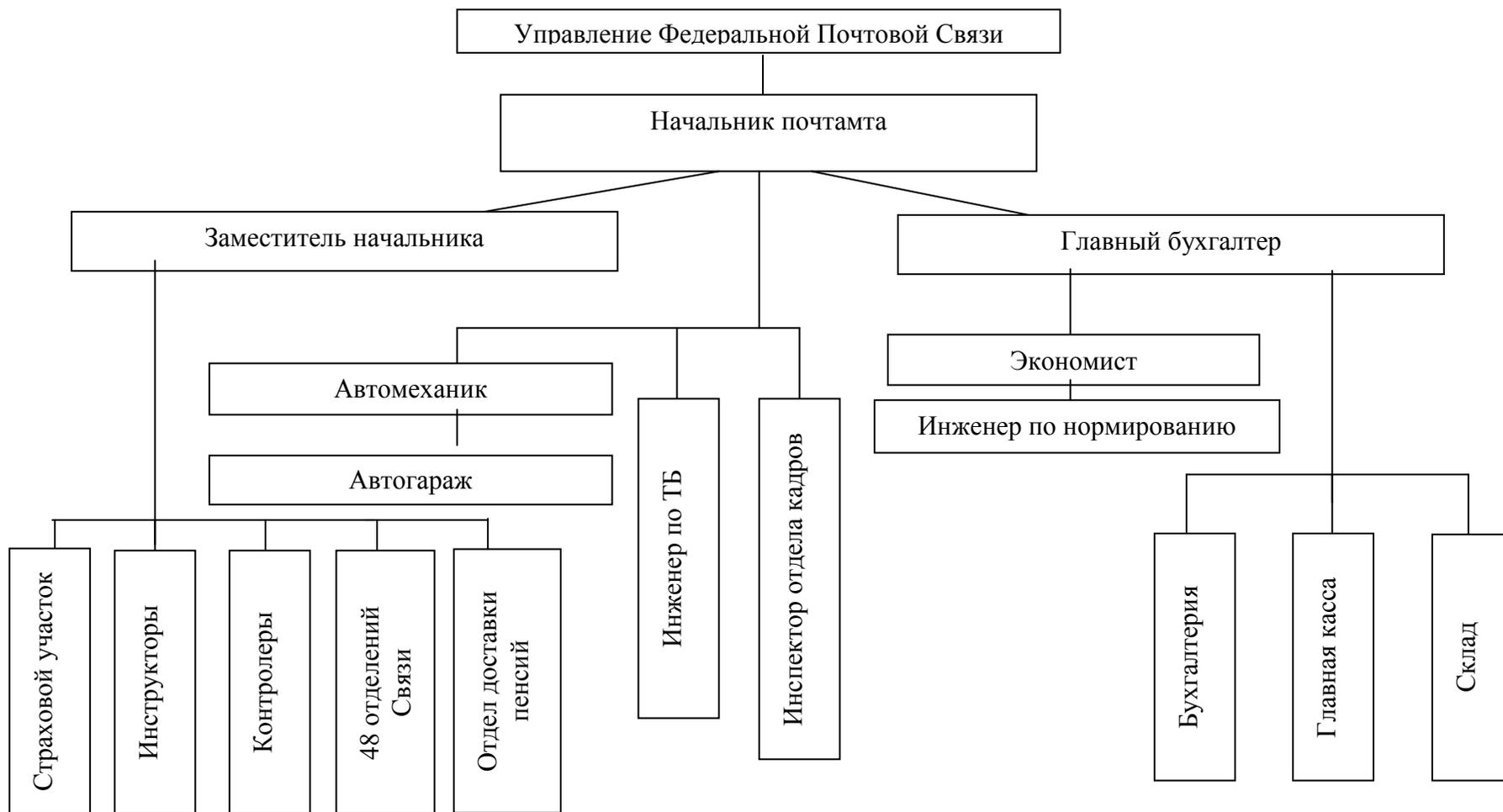


Рисунок Б.1 – Организационная структура ОСП Тольяттинского почтамта

Таблица В.1 - Результаты расчета индексов удовлетворенности персонала организации

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетвор енности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
1. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ОБЩЕМ И ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ? 1. Вполне удовлетворен. 2. Скорее удовлетворен, чем нет. 3. Не могу сказать, удовлетворен или нет. 4. Скорее не удовлетворен. 5. Совершенно не удовлетворен.	5	7	3	3	2	0,50
2. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ? 1. Вполне удовлетворен. 2. Скорее удовлетворен, чем нет. 3. Не могу сказать, удовлетворен или нет. 4. Скорее не удовлетворен. 5. Совершенно не удовлетворен.	7	7	4	2	0	0,95
4. А КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У ПЕРСОНАЛА ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ? 1. Большинство вполне уверено. 2. Большинство скорее уверено, чем нет. 3. Большинство затрудняется определить свою позицию. 4. Пожалуй, большинство не уверено. 5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.	6	5	5	2	2	0,55
6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ? 1. Положение дел на предприятии очень хорошее. 2. Скорее хорошее, чем нет. 3. Затрудняюсь оценить. 4. Скорее плохое, чем хорошее. 5. Определенно плохое.	10	8	2	0	0	1,40
7. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ? 1. Конкурентоспособность продукции высокая. 2. Конкурентоспособность средняя. 3. Затрудняюсь оценить. 4. Скорее продукция неконкурентоспособна. 5. Определенно неконкурентоспособная.	12	8	0	0	0	1,60

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетворенности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
<p>8. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ЭТИМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?</p> <p>1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.</p> <p>2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное.</p> <p>3. Затрудняюсь сказать.</p> <p>4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное.</p> <p>5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны сложившимися условиями.</p>	4	8	4	3	1	0,55
<p>9. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?</p> <p>1. Вполне удовлетворен.</p> <p>2. Скорее удовлетворен, чем нет.</p> <p>3. Не могу сказать, удовлетворен или нет.</p> <p>4. Скорее не удовлетворен.</p> <p>5. Совершенно не удовлетворен.</p>	5	5	8	2	0	0,65
<p>12. УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ?</p> <p>1. Вполне удовлетворяет.</p> <p>2. Скорее удовлетворяет, чем нет.</p> <p>3. Затрудняюсь сказать.</p> <p>4. Скорее не удовлетворяет.</p> <p>5. Совершенно не удовлетворяет.</p>	6	4	3	4	3	0,30
<p>33. А ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ (зарплата плюс премии)?</p> <p>1. Да, устраивает.</p> <p>2. Скорее да, чем нет.</p> <p>3. Не могу сказать.</p> <p>4. Пожалуй, не устраивает.</p> <p>5. Совершенно не устраивает.</p>	4	4	2	5	5	-0,15
<p>35. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ (дирекции)?</p> <p>1. Абсолютно справедлива.</p> <p>2. Скорее да, чем нет.</p> <p>3. Не знаю.</p> <p>4. Скорее нет, чем да.</p> <p>5. Совершенно нет.</p>	3	3	5	5	4	-0,20

Продолжение таблицы В.1

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетв оренност и
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (- 2)	
38. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ (высококвалифицированных работников)? 1. Абсолютна справедлива. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не знаю. 4. Скорее нет, чем да. 5. Совершенно нет.	6	5	2	4	3	0,35
39. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ? 1. Абсолютна справедлива. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не знаю. 4. Скорее нет, чем да. 5. Совершенно нет.	6	4	3	4	3	0,30
40. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО ОПЛАТА ТРУДА РАЗНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ СПРАВЕДЛИВА ПО ОТНОШЕНИЮ К ИХ ТРУДОВОМУ ВКЛАДУ (неквалифицированных работников)? 1. Абсолютна справедлива. 2. Скорее да, чем нет. 3. Не знаю. 4. Скорее нет, чем да. 5. Совершенно нет.	5	5	4	3	3	0,30
41. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ? 1. Да. 2. Скорее да, чем нет. 3. Затрудняюсь ответить. 4. Скорее нет, чем да. 5. Нет.	6	6	4	3	1	0,65
42. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от трудовых условий? 1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.	4	4	4	6	6	-0,25

Вопросы	Количество респондентов, давших ответы					Индекс удовлетворенности
	№1 (+2)	№2 (+1)	№3 (0)	№4 (-1)	№5 (-2)	
43. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от образования, профессиональной подготовки и опыта работы? 1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.	6	7	4	2	1	0,75
44. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от экономического положения предприятия? 1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.	7	8	2	2	1	0,90
45. НАСКОЛЬКО РАЗМЕР ЗАРАБОТКА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАВИСИТ от того, насколько администрация заинтересована в работнике? 1. Полностью зависит. 2. Частично зависит. 3. Не знаю. 4. Скорее зависит, чем не зависит. 5. Совсем не зависит.	8	7	3	1	1	1,00
85. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ СОСТОЯНИЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ АДМИНИСТРАЦИЕЙ И РАБОТНИКАМИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ? 1. Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества. 2. Отношения спокойные, без внутренней напряженности. 3. Затрудняюсь оценить. 4. Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта. 5. Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами.	8	7	0	3	2	0,80

Таблица Г.1 - Классификация респондентов по силе и типу мотивации

№	Общее количество баллов (на 13 вопросов: 13, 14...)	Код ответа на вопрос №16	Средний балл	Сила мотивации	Тип мотивации
1	29	2	1,93	средняя	I
2	28	3	1,79	средняя	III
3	28	3	1,79	средняя	III
4	29	3	1,86	средняя	I
5	26	1	1,79	средняя	III
6	29	1	2,00	средняя	III
7	22	3	1,36	слабая	I
8	33	3	2,14	средняя	III
9	27	2	1,79	средняя	III
10	26	3	1,64	средняя	I
11	31	1	2,14	средняя	III
12	28	3	1,79	средняя	III
13	28	3	1,79	средняя	III
14	28	2	1,86	средняя	I
15	25	3	1,57	слабая	III
16	29	1	2,00	средняя	III
17	22	3	1,36	слабая	I
18	33	3	2,14	средняя	III
19	27	2	1,79	средняя	III
20	29	3	1,86	средняя	III

Таблица Г.2 - Распределение респондентов по силе мотивации

Сила мотивации	№ ответа					N x 1
	1	2	3	4	5	
Сильная	0	0	0	0	0	0
Средняя	5	7	3	2	0	17
Слабая	0	0	0	1	2	3
Нуж	5	7	3	3	2	20

Таблица Г.3 - Оценка направленности мотивации

№	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации	Тип мотивации
1	1,93	средняя	мотивация сохранения	I
2	1,79	средняя	мотивация сохранения	III
3	1,79	средняя	мотивация сохранения	III
4	1,86	средняя	мотивация сохранения	I
5	1,79	средняя	мотивация сохранения	III
6	2,00	средняя	мотивация сохранения	III
7	1,36	слабая	отсутствие мотивации	I
8	2,14	средняя	мотивация сохранения	III
9	1,79	средняя	мотивация сохранения	III
10	1,64	средняя	мотивация сохранения	I
11	2,14	средняя	мотивация сохранения	III
12	1,79	средняя	мотивация сохранения	III
13	1,79	средняя	мотивация сохранения	III
14	1,86	средняя	мотивация сохранения	I
15	1,57	слабая	мотивация сохранения	III
16	2,00	средняя	мотивация сохранения	III
17	1,36	слабая	отсутствие мотивации	I
18	2,14	средняя	мотивация сохранения	III
19	1,79	средняя	мотивация сохранения	III
20	1,86	средняя	мотивация сохранения	III

Таблица Г.4 - Результаты обработки анкет

№№ и варианты вопросов	№№		Средний балл
	подгруппы	группы	
13. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	1	I	2,6
14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший детский сад, получить путевку	3	II	2,8
15. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима	2	I	2,1
16. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь	-	-	-
17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок	3	II	2,9
18. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа	4	II	2,7
19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям	2	I	2,2

Продолжение таблицы Г.4

№№ и варианты вопросов	№№		Средний балл
	подгруппы	группы	
20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	1	I	2,7
21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	4	II	2,7
22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	3	II	2,5
23. Хорошая работа – это, прежде всего, интенсивная работа, доставляющая удовольствие	1	I	2,3
24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	2	I	2,4
25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	1	I	2,5
26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	4	II	2,9

Таблица Г.5 - Ранжирование ценностей труда на основе результатов обработки по средним баллам

Ранг	Ценности труда	Ср. балл
1-2	17. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок.	2,9
1-2	26. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих.	2,9
3	14. Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в хороший детский сад, получить путевку.	2,8
4-6	18. Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа.	2,7
4-6	20. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности.	2,7
4-6	21. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе.	2,7
7	13. Хорошая работа - это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать.	2,6
8-9	22. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	2,5
8-9	25. Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.	2,5
10	24. Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом.	2,4
11	23. Хорошая работа – это, прежде всего, интенсивная работа, доставляющая удовольствие.	2,3
12	19. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям.	2,2
13	15. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	2,1

Таблица Г.6 - Распределение респондентов по типам мотивации

№ респондента	ЦО	ПО	Тип	Сила требования	Средний балл
1	2,43	2,00	I	средняя	1,93
2	1,86	2,50	III	средняя	1,79
3	1,86	2,50	III	средняя	1,79
4	2,43	2,00	I	средняя	1,86
5	1,71	2,33	III	средняя	1,79
6	1,71	2,83	III	средняя	2,00
7	2,14	1,17	I	слабая	1,36
8	2,43	2,67	III	средняя	2,14
9	1,86	2,33	III	средняя	1,79
10	2,14	1,83	I	средняя	1,64
11	2,14	2,67	III	средняя	2,14
12	1,86	2,50	III	средняя	1,79
13	1,86	2,50	III	средняя	1,79
14	2,57	1,67	I	средняя	1,86
15	1,57	2,33	III	слабая	1,57
16	1,71	2,83	III	средняя	2,00
17	2,14	1,17	I	слабая	1,36
18	2,43	2,67	III	средняя	2,14
19	1,86	2,33	III	средняя	1,79
20	1,71	2,83	III	средняя	1,86

Положение

о системе льгот и компенсаций в ОСП Тольяттинского почтамта

Настоящим Положением регулируются отношения, связанные с предоставлением сотрудникам ОСП Тольяттинского почтамта дополнительных льгот и пособий за счет части прибыли.

Предметом регулирования настоящего Положения являются гарантии персоналу организации в виде поощрительных выплат в зависимости от их вклада в процветание бизнеса.

Льготы и пособия, предусмотренные настоящим Положением, являются дополнительными относительно сумм, выплачиваемых в виде заработной платы и премий за результаты производственной деятельности.

Статья 1. Сфера действия Положения

Действие настоящего Положения распространяется на работников ОСП Тольяттинского почтамта, имеющих трудовые отношения с организацией на протяжении срока, который составляет не менее 1 года.

Статья 2. Основные принципы деятельности по реализации системы льгот и компенсаций

Деятельность по реализации системы льгот и компенсаций строится на принципах:

- обеспечения сохранения ранее достигнутых в организации мер материальной и моральной поддержки работников;
- адресности моральной и материальной поддержки работников организации, которые длительное время добросовестно выполняют свои должностные обязанности, повышают свою квалификацию и уровень образования, имеют поощрения, склонны к рационализаторству;

- добровольности выбора работником конкретных элементов системы льгот и компенсаций в пределах установленного лимита средств, выделяемых на финансирование данной системы.

Статья 3. Базовая и дополнительная система льгот и компенсаций

1. Система льгот и компенсаций формируется за счет базовых и дополнительных элементов.

2. Базовые элементы системы льгот и компенсаций распространяется на все категории работников предприятия и является постоянным приложением к оплате и мотивации труда. Эти элемент включают минимальный спектр льгот и компенсаций в зависимости от потребностей трудового коллектива. Базовые элементы системы льгот и компенсаций включают:

- разовую материальную помощь по наступлению особых случаев в жизни сотрудников;

- разовые социальные выплаты многодетным семьям и семьям с детьми-инвалидами;

- дополнительное пенсионное обеспечение при наступлении пенсионного возраста;

- корпоративные мероприятия и спортивные соревнования сотрудников.

3. Дополнительные элементы системы льгот и компенсаций формируется работниками в соответствии с набранными ими баллами по результатам ежегодной аттестации их профессиональных достижений. Дополнительные элементы системы льгот и компенсаций включают:

- оплату мобильной связи;

- оплату топлива и амортизации при использовании личного транспорта;

- оплату проживания в случае, если место работы работника находится в другом месте;

- оплату обучения;

- оплату медицинской страховки;
- оплату абонеента в фитнес-зал.

Статья 4. Шкала оценки работников для применения дополнительной системы льгот и компенсаций

1. Шкала оценки работников для применения дополнительной системы льгот и компенсаций предусматривает параметры, характеризующие оценку деловых и профессиональных качества работников, а также параметры, характеризующие трудовую активность работников.

2. Оценка деловых качеств и профессиональных качеств работников проводится по данным кадрового учета. Оценка трудовой активности работников проводится непосредственным начальником конкретного работника.

3. Параметрами для оценки деловых и профессиональных качеств работников являются:

- наличие диплома о высшем (среднем специальном) образовании с отличием – 5 баллов;
- наличие степени магистра – 5 баллов;
- за каждый год работы по специальности – плюс 1 балл;
- за выполнение работы в соответствии с базовым образованием – 15 баллов;
- за наличие дополнительного (помимо базового) образования – 10 баллов;
- за работу на каждой из занимаемых должностей на протяжении всего рабочего стажа не менее 5-ти лет – 10 баллов;
- за каждое поощрение на протяжении работы в организации – плюс 1 балл.

4. Оценка трудовой активности работников осуществляется с помощью следующих параметров:

- сложность выполняемой работы – от 0 до 10 баллов;
- склонность к рационализаторству – от 0 до 20 баллов;

- сложность к конфликтности – от -10 до 0 баллов;
- ответственность – от 0 до 20 баллов;
- уровень профессиональной компетентности – от 0 до 30 баллов.

Статья 5. Стоимость элементов дополнительной системы льгот и компенсаций

Стоимость элементов дополнительной системы льгот и компенсаций рассчитывается, исходя из рыночной стоимости отдельных элементов данной системы.

Статья 6. Реализация права на неиспользованные льготы и компенсации, причитающиеся работнику

Работник вправе не использовать причитающиеся ему льготы и компенсации, рассчитанные за прошедший отчетный период (год). В этом случае по заявлению работника бухгалтерия открывает депозитный счет в банке, на который перечисляются средства, которые не планируется использовать в течение предстоящего года. Основная сумма такого вклада и сумма начисленных за год процентов присоединяются к сумме льгот и компенсаций, которыми работник может воспользоваться в следующем году.

Статья 7. Финансирование системы льгот и компенсаций

Базовые элементы системы льгот и компенсаций финансируются за счет отнесения соответствующих расходов на текущие расходы организации.

Дополнительные элементы системы льгот и компенсаций финансируются за счет чистой прибыли, полученной организацией за предшествующий отчетный период (год). На данные цели должно расходоваться не менее 10% чистой прибыли организации.

Статья 8. Разрешение споров

Если работник не будет согласен с результатами оценки его трудовой активности непосредственным начальником, рассмотрение данного спора относится к компетенции профсоюзной организации ОСП Тольяттинского почтамт.

Бланк оценки деловых и профессиональных качеств работника,
а также его трудовой активности

			Количество баллов
1. Фамилия, имя, отчество			
2. Структурное подразделение			
3. Общий стаж работы (количество лет) (по данным кадрового учета)	_____	лет	
4. Общий стаж работы по основной специальности (количество лет) (по данным кадрового учета)	_____	лет	
5. Стаж работы в ОСП Тольяттинского почтамт (количество лет) (по данным кадрового учета)	_____	лет	
6. Наличие диплома о высшем (среднем специальном) образовании с отличием (да, нет) (по данным кадрового учета)	_____		
7. Наличие степени магистра (да, нет) (по данным кадрового учета)	_____		
8. Соответствует ли выполняемая работа базовой специальности (да, нет) (по данным кадрового учета)	_____		
9. Наличие дополнительного (помимо базового) образования (да, нет) (по данным кадрового учета)	_____		
10. Менял ли работник место работы более одного раза в течение 5-ти лет (да, нет) (по данным кадрового учета)	_____		
11. Количество поощрений на протяжении всего срока работы в ОСП Тольяттинского почтамт (по данным кадрового учета)	_____		
12. Оценка сложности выполняемой работы (по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
13. Оценка склонности к рационализаторству (по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
14. Оценка склонности к конфликтности (по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
15. Оценка ответственности работника (по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	
16. Оценка профессиональной компетентности (по оценке вышестоящего начальника)	_____	баллов	