

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)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Государственное и муниципальное управление
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование кадровой политики на примере УФПС
Мурманской области филиала ФГУП «Почта России»»

Студентка

Н.В. Павлова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л. Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой канд. экон. наук С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Павлова Наталья Васильевна

1. Тема «Совершенствование кадровой политики на примере УФПС Мурманской области филиала ФГУП «Почта России»»
- 2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 17 января 2017 года.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы преддипломной практики.
 - 3.2.Материалы учебников по кадровой политике, статей из периодических изданий, справочно-правовой системы «КонсультантПлюс», практический материал по работе предприятия УФПС Мурманской области.
4. Содержание бакалаврской работы:
 1. Теоретические аспекты управления производственными процессами
 - 1.1 Теоретические аспекты кадровой политики государственного (муниципального) управления
 - 1.2 Особенности кадровой политики в государственном управлении
 - 1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности муниципального управления
 - 2 Анализ деятельности УФПС Мурманской области
 - 2.1 Оценка организационно-экономической характеристики предприятия
 - 2.2 Анализ существующей кадровой политики в Мурманском почтамте УФПС Мурманской области
 - 3 Совершенствование кадровой политики в Мурманском почтамте Почты России
 - 3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики
 - 3.2 Расчет социально-экономической эффективности разработанных

мероприятий
Заключение
Библиографический список
Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Организационно-экономическая характеристика предприятия;
4. Табличные данные кадрового состава предприятия;
5. Графические данные по результатам анализа кадровой политики;
6. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики;
7. Расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий
8. Дата выдачи задания 21 ноября 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Л. Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н.В. Павлова

(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

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ »

2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Павлова Наталья Васильевна
по теме «Совершенствование кадровой политики на примере УФПС
Мурманской области филиала ФГУП «Почта России»»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении и	Подпись руководи теля
Согласование темы ВКР	25.11.2016	25.11.2016	выполнено	
Задание на выполнение ВКР	30.11.2016	30.11.2016	выполнено	
Размещение 1 главы ВКР	06.12.2016	06.12.2016	выполнено	
Размещение 2 главы ВКР	10.12.2016	10.12.2016	выполнено	
Размещение 3 главы ВКР	15.12.2016	15.12.2016	выполнено	
Размещение первой версии ВКР	20.12.2016	20.12.2016	выполнено	
Размещение ВКР с внесенными изменениями по результатам предзащиты	26.12.2016	26.12.2016	выполнено	
Итоговый вариант ВКР	09.01.2017	09.01.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Н.В. Павлова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Павлова Наталья Васильевна

Тема работы: «Совершенствование кадровой политики на примере УФПС Мурманской области филиала ФГУП «Почта России»».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Кифа Л.Л.

Цель исследования - на основе анализа работы с персоналом разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики.

Объект исследования - УФПС Мурманской области филиал ФГУП «Почта России».

Предмет исследования – кадровая политика Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области (УФПС Мурманской области) филиал ФГУП «Почта России».

Методы исследования - наблюдение, изучение организационных документов, метод табличного изображения данных и метод сравнения.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты кадровой политики.

Во второй главе приведена общая характеристика предприятия, изучена организационная структура, произведен анализ существующей кадровой политики на Мурманском почтамте УФПС Мурманской области.

Третья глава посвящена совершенствованию кадровой политики в Мурманском почтамте Почты России, предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики, произведен расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий.

Теоретическая и практическая значимость заключается в возможности использования результатов, полученных в ходе исследования, в деятельности предприятий государственного (муниципального) управления.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 37 источников и 4-мя приложениями. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 12, рисунков – 14.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты кадровой политики государственного (муниципального) управления.....	9
1.1 Особенности кадровой политики в государственном управлении.....	9
1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности муниципального управления	15
2 Анализ деятельности УФПС Мурманской области.....	23
2.1 Оценка организационно-экономической характеристики предприятия.....	23
2.2 Анализ существующей кадровой политики в Мурманском почтамте УФПС Мурманской области.....	30
3 Совершенствование кадровой политики в Мурманском почтамте Почты России.....	38
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики	38
3.2 Расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий.....	42
Заключение.....	48
Библиографический список.....	51
Приложения.....	55

Введение

Кадры традиционно считаются важнейшим фактором, который способен обеспечить эффективную работу организации. Компетенции работников, их квалификация, дисциплинированность, умение взаимодействовать между собой способствует реализации потенциала любой организации. Важным фактором становится способность креативно решать проблемы, быть восприимчивым к обучению наемного персонала и руководящего состава предприятий и организаций. Поэтому кадровая политика является составной частью управленческой деятельности руководства организации. Основными функциями управления персоналом традиционно считают: отбор персонала, его адаптация, обучение и переобучение в соответствии с потребностями организации, стимулирование трудовой деятельности. В итоге кадровая политика призвана обеспечить сплоченный, ответственный, высокопроизводительный коллектив, который может решать любой сложности задачи, направленные на реализацию стратегии организации.

Цель выпускной квалификационной работы: на основе анализа работы с персоналом разработать мероприятия, направленные на совершенствование кадровой политики.

Для достижения этой цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ аспектов работы с персоналом и кадровой политики в целом;
2. Провести анализ существующей кадровой политики в УФПС Мурманской области;
3. Разработать мероприятия, способствующие совершенствованию существующей кадровой политики на предприятии.

Предмет исследования – кадровая политика Управления Федеральной почтовой связи Мурманской области (УФПС Мурманской области) филиал ФГУП «Почта России».

Объектом исследования является предприятие филиал ФГУП «Почта

России».

Методы исследования – наблюдение, изучение организационных документов, метод табличного изображения данных и метод сравнения.

Теоретическим и практическим аспектам кадровой политики уделено значительное внимание как отечественными, так и зарубежными учеными. Особый вклад в формирование основ кадровой политики внесли такие авторы, как Ф.У. Тейлор, Т.Ю. Базаров, Н.А. Чижова, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, В.С. Половинко и др.

По мнению Н.А. Чижова, кадровая политика представляет собой комплекс организационных мер, направленных на эффективное применение профессиональных навыков, способностей работников в реализации конечных целей организации, предприятия [19].

«Кадровая политика традиционно ассоциируется с различными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т. д.», как утверждает В.С. Половинко [24].

При написании бакалаврской работы использовалась учебная, научно-методическая литература, труды отечественных авторов, статьи из периодических изданий, справочно-правовой системы «Консультант Плюс» по теме исследования и практический материал по работе предприятия УФПС Мурманской области.

1 Теоретические аспекты кадровой политики государственного (муниципального) управления

1.1 Особенности кадровой политики в государственном управлении

Изучение учебной, методической и научной литературы по проблеме исследования показал, что успешная деятельность организации в большой степени зависит от ее работников. Особенно это ощущается на современном этапе экономического развития, в условиях глобальных перемен в политике, экономике, международных отношениях [21].

Постановка проблемы в рассматриваемой нами теме исходит из потребности изменения подходов в кадровой политике, перестройке их на современный лад.

На сегодняшний день в литературе по исследуемой проблеме о кадровой политике много пишут об общих процессах укрепления организационно-управленческой и правовой основы государственной и общественной жизни, о необходимости совершенствования системы управления, искоренения негативных явлений. Однако многие вопросы должного изучения в литературе не имеют. Так, давно идет речь в кругах специалистов по управлению персоналом о необходимости сокращения аппарата управления, а также об оптимизации численности руководящего состава организаций и учреждений, что неизбежно повлечет к разработке научно-обоснованных программ и нормативной базы [22].

Особую актуальность приобретают организационно-правовые аспекты кадровой политики, коллегиальности и единоначалия, развития системы выборности руководителей высших уровней, совершенствования процедур аттестации сотрудников, совершенствования системы замещения должностей на конкурсной основе.

Формирование кадров государственного аппарата детерминировано кадровой политикой. основополагающие требования кадровой политики

сводятся к следующим положениям (рисунок 1):

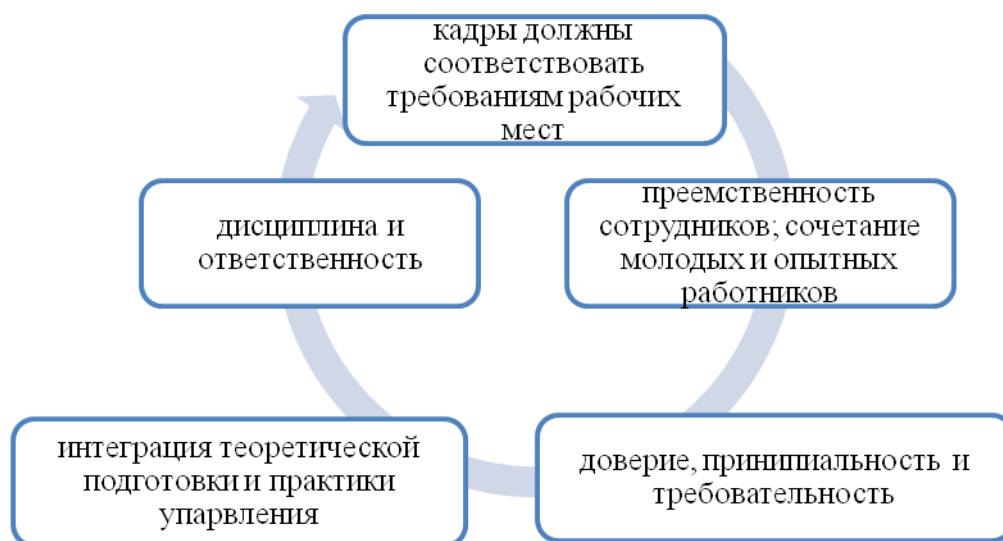


Рисунок 1 – Основные требования к кадровой политике организации

Эти положения легли в основу кадровой политики. Они позволяют определить содержание, формы и методы работы с кадрами аппарата, критерии оценки способностей к практической деятельности кадровой политики в современном управлении.

«Кадры решают все», известен ставший афоризмом лозунг. Вместе с тем, он лежит в основе построения кадровой политики в современных условиях системы управления и развития экономики страны.

Кадровая политика связана с государственной властью - это участие в делах государства, определение форм, задач, содержание деятельности государства [17]. Политика ведется через людей, и, как следствие, влияет на различные формы управленческой деятельности. С кадровой политикой связаны все управленческие функции.

По мнению большинства специалистов в области управления персоналом, главной целью кадровой политики является развитие системы работы с управленческими работниками, которая определяет перспективы развития экономики и самого управления в целом. Таким образом, происходит обеспечение общей политики государства посредством организации

деятельности определенной категории работников аппарата управления.

Отметим, что кадровая политика изменяется вместе с тем, как изменяется общество и какие решаются социально-кадровые задачи в нем [18].

Таблица 1 – Новое содержание кадровой политики

Кадровая политика	Цели, задачи, принципы и субъекты
	Значение кадровой работы в организации
	Процесс формирования кадров для государственных и муниципальных органов и контроль за этим процессом
	Воздействие организационной кадровой политики на качество управления организации в целом
	Приоритетные направления развития кадровой политики
	Нормативно-правовая регламентация кадровой политики

В этой связи, особое значение приобретают вопросы соответствия руководителей требованиям времени:

- методические положения по определению и содержанию таких требований;

- система критериев оценки качеств руководящих кадров (рисунок 2);

- принципы и нормативные акты подбора и расстановки кадров, основанные на:

- а) требованиях, которым должны соответствовать кандидаты для замещения государственных должностей;

- б) организационно-правовых способах по комплектованию кадров (назначение, выборы, конкурс);

- в) процедурах и правилах объективной оценки политических, деловых и моральных качеств людей и их личных данных (аттестация, служебные характеристики, оценка кандидатов на заседаниях аттестационной комиссии.

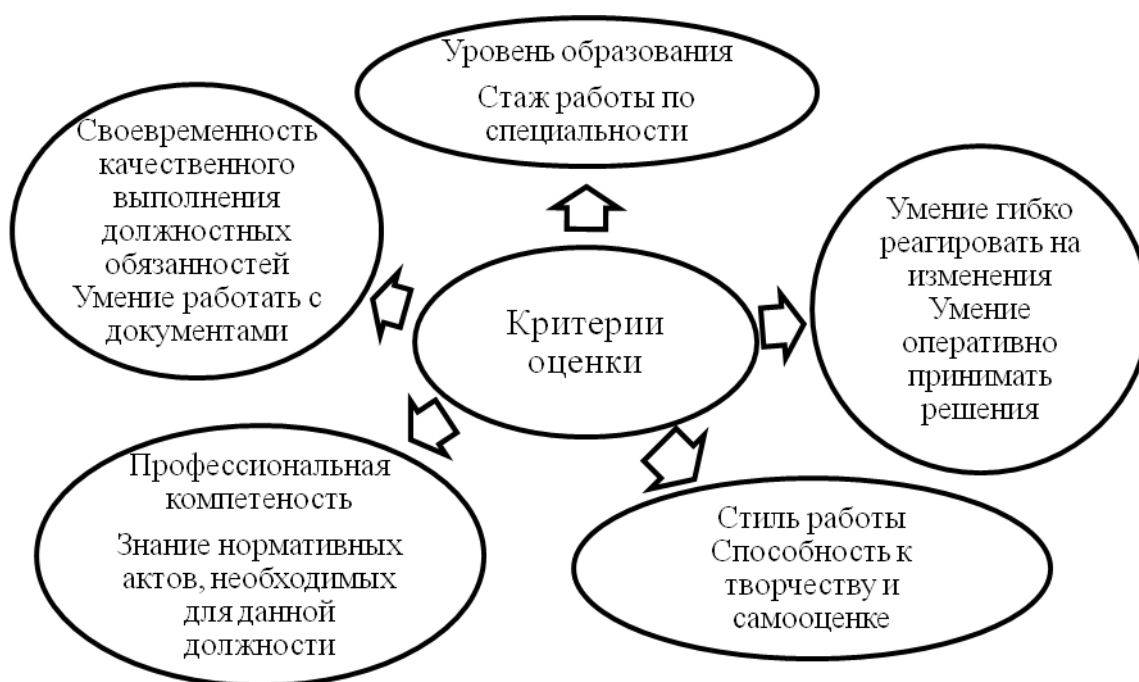


Рисунок 2 - Критерии оценки персонала (аппарата управления)

Одним из важных направлений кадровой политики государственного и муниципального управления в современных условиях является точное соответствие требованиям регламентирующих документов, содержащих требования к квалификации, компетентности работников управленческого звена государственного и хозяйственного управления. На современном этапе появилась необходимость расширить перечень компетенций и описания индикаторов поведения при выборе на конкурсной основе при замещении должностей для работников государственных органов. Но при этом, внедрение выборности расценивается как существенное условие дальнейшей демократизации управления на государственном и муниципальном уровне. [25].

Подчас выборы кандидата приобретают формализованные параметры, что лишний раз доказывает, в чем недостаток кадровой политики. Это, как правило, объясняет потерю управления процессом подбора кадров, непредсказуемыми результатами работы при выполнении различных функций. Например, многим руководящим работникам трудно отказаться от права назначать или освобождать нижестоящих руководителей [27].

Избранному руководителю быть под защитой коллектива, находится с ним «на одной волне» и, если необходимо, проявить единомыслие и сплоченность перед вышестоящим начальством. Важно заметить, что часто ни профсоюзный комитет, ни в целом весь трудовой коллектив, которые наделены соответствующими правами, не осуществляют их в полной мере.

Одна из таких причин заключается в том, что нормативно-правовые акты не достаточно содержат положений по этому вопросу. В связи с этим, появляется необходимость в едином нормативном акте, который устанавливает порядок и правила проведения выборности руководителей.

Основным недостатком метода является проявление формализма при организации и собственно проведении конкурса. Когда отсутствует претендент соревновательности, состязательности, возможность выбора из кандидатов наиболее достойного – все это проявление недостатка метода. Возможным решением проблемы, связанной с конкурсным подбором кадров специалисты называют механизм участия трудовых коллективов. Такое решение позволяет продемонстрировать гласность, информированность, исключение «кулуарности», субъективизма «начальственных» мнений при подборе руководителей.

В настоящее время традиционной формой является назначение на должность руководителя [15]. Оно выступает как административно-правовая форма, которая с одной стороны - это замещение вакантной должности с учетом компетенции претендентов, организационно-управленческих способностей, социально-психологических качеств, и формирование эффективно работающего коллектива, с другой.

Таким образом, специалисты считают, что недооценка назначения – это недооценка административных форм в системе нормативно-правового регулирования. При этом, «учет мнения коллектива организации перед назначением не противоречит принципу единоначалия, а развивает и обогащает его» [10].

Кадровая политика, в соответствии с нормативно-правовыми актами, на государственном и муниципальном уровне предъявляет серьезные требования к

подготовке, повышению квалификации и оценке деятельности сотрудников учреждений и предприятий. В этой связи, аттестация сотрудников приобретает немаловажное значение. В соответствии с Положением о проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ, аттестация проводится в установленном законом порядке и представляет собой периодическую проверку знаний теории управления, демонстрации практических навыков и способностей, определения возможностей работника. Аттестация проводится, как правило, с целью определения его соответствия занимаемой должности и определяются перспективы к дальнейшему включению в кадровый резерв, понижение или повышение в должности. Основные цели аттестации представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные цели аттестации работников

Существует типовой перечень должностей, подлежащих аттестации. Аттестация распространяется на: работников таких категорий, как: руководителей, инженерно-технических работников, педагогических, медицинских работников и других специалистов народного хозяйства, а также научных сотрудников всех отраслей. Процедура аттестации должна проводиться периодически, но не реже, чем раз в пять лет. С целью бесперебойного обеспечения процесса аттестации, в организации создается приказом руководителя аттестационная комиссия из числа ответственных работников и высококвалифицированных специалистов.[24]

На основании данных, закрепленных в аттестационных документах, в результате собеседования на заседании аттестационной комиссии, выносится решение по результатам (рисунок 4).



Рисунок 4 – Структура аттестации

В настоящее время возрастание роли государственного и муниципального управления требует создания всестороннего изучения проблемы и создания на законодательном уровне закона, способного обеспечить комплексное правовое решение всех основных управленческих проблем в области кадровой политики.

1.2 Управление персоналом как фактор повышения эффективности муниципального управления

Основные направления в работе с персоналом, которые соответствуют стратегическим задачам организации, принято называть кадровой политикой. Динамично меняющаяся внешняя среда организации влечет неизбежное изменение кадровой политики. Например, фирма меняет свою стратегию при слиянии или реорганизации. Вместе с этим, будет неизбежно меняться и кадровая политика. То есть, кадровая политика, чутко реагирует на изменения, которые происходят в компании. Это и понятно, современные работники организации достаточно информированы, образованы и побуждают

руководство формировать или реформировать кадровую политику. Раньше, чем в нашей стране, в полной мере эта проблема была осознана в странах с рыночной экономикой еще в прошлом столетии в связи со становлением системного менеджмента в 1970-х гг. Этот факт привел к необходимости понимания, что управление человеческими ресурсами способствует развитию и обогащению системы стратегического менеджмента. Следует заметить, что многие отечественные кадровые службы пока еще только овладевают технологиями кадрового менеджмента [7].

Те руководители большинства предприятий и организаций, которые не в полной мере осознали необходимость и роль проведения подходов к кадровой политике, рано или поздно сталкиваются с проблемой трудовой мотивации своих работников. На самом же деле, кадровая политика имеет огромное значение ещё и потому, что она ориентирована на развитие человеческих ресурсов производства, а человеческие ресурсы вводят в действие все остальные ресурсы предприятия.

Кадровая политика является важной предпосылкой для разработки технологий управления человеческими ресурсами организации. Важным признаётся соответствие кадровой стратегии со стратегией компании в целом.

В настоящее время принято считать, что в отечественных организациях кадровая политика должна больше ориентироваться на благоприятные человеческие отношения, возрастание приоритета социальной политики и социальные программы.

Социальная некомпетентность отечественных кадров и руководителей значительно ослабляет преобразования в направлении работы с персоналом, несмотря на разработку и внедрение все новых направлений кадровой работы, которые ориентируются на организацию социального управления и социальную политику [16].

Для перехода в новое русло при работе с кадрами, необходимым является, по мнению автора настоящей работы, максимальное использование трудового потенциала работников. Это, на наш взгляд, ключевой фактор

эффективности деятельности предприятия, способствующий обеспечить ему конкурентоспособность. В настоящий момент от государственной кадровой политики зависит жизнеспособность многих предприятий и организаций страны, их стабильность, устойчивость и эффективность. Серьезной проблемой кадровой политики в России можно считать отсутствие системности регулирования со стороны властных структур, а также согласованности общего правового поля в регулировании исследуемых процессов.

На современном этапе в России реализуются различные программы развития системы государственного управления и органов власти, направленные на модернизацию отдельных сфер экономики и управления. К ним, например, можно отнести, комплексные антикризисные программы развития, рассчитанные на достижение положительного экономического эффекта на уровне муниципального управления. Очевидно, трудно обеспечить работоспособность какой-либо программе или проекту в отсутствии тщательно проработанной кадровой составляющей.

В своих работах известный экономист по труду Н.М. Кузьмина, касаясь понятия «кадровая политика организации», пишет, что «в новых условиях изменилось содержание термина «политика» [19]. На сегодняшний день это не синоним жесткого менеджмента и не элемент административно-хозяйственной власти, а скорее всего концепция, стратегия и тактика. Это система целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами.

Поэтому-то, термин «политика» представляется более широким, чем термин «управление». Таким образом, термин «кадровая политика организации», в широком его понимании, рассматривается как «совокупность принципов, методов, форм и организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высококвалифицированного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом миссии и стратегии развития организации» [15].

Говоря о кадровой политике, отметим, что в современных условиях максимально эффективное использование персонала, его кадрового потенциала становится первостепенной задачей, которую помогает решить четко продуманная кадровая политика предприятия и организации, являющаяся примером реализации кадровой политики государства. Недаром, под кадровой политикой организации А.Я. Кибанов определил «генеральное направление кадровой работы, направленной на создание высокопроизводительного коллектива, способного, будучи сплоченным, гибко реагировать на изменения внешней среды».

Покажем, какое место кадровая политика занимает традиционно в общей стратегии развития предприятия (рисунок 5).

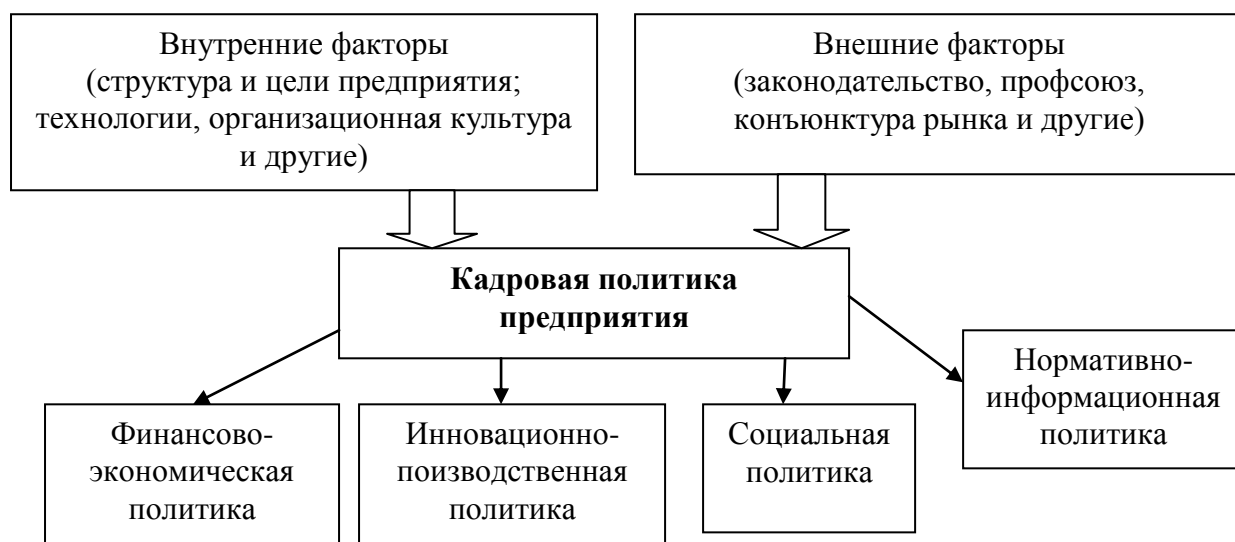


Рисунок 5 – Место кадровой политики в структуре приоритетов предприятия

Подводя итог выше сказанному, можно сформулировать определение кадровой политики таким образом: кадровая политика – это основные правила и принципы, которые регламентируют взаимоотношения персонала на предприятии, формируют стратегическую линию поведения в работе с персоналом с учетом стратегии развития предприятия.

Благодаря сформированной кадровой политике на предприятии, становится понятным, какой персонал нужен организации, какими он должен

обладать компетенциями, какими методами оказывать влияние на работников для оптимально эффективного достижения поставленных стратегических целей. При этом работники должны быть лояльными к организации и испытывать гордость за причастность к ней.

Под воздействием внешней среды, руководство организации вынуждено изменять кадровую политику. Это возможно осуществить несколькими способами [30]. На рисунке 6 отобразим возможные направления, побуждающие изменить кадровую политику предприятий.

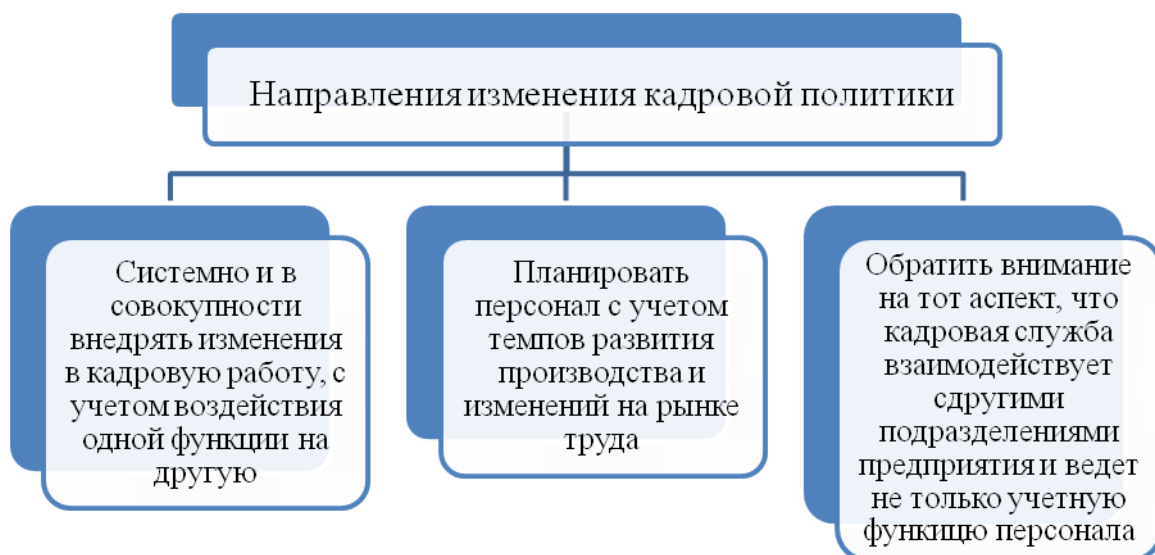


Рисунок 6 – Направления изменений кадровой политики

Очевидно, руководству необходимо доверять кадровой службе и требовать от нее исполнения своих функций в соответствии с требованиями времени: внедрения профессиональных стандартов, учет состояния рынка труда и пр.

Постановка стратегических задач перед предприятием, требует обеспечения нужной квалификации (компетентности) как руководящих работников, так и специалистов, занятых на предприятии. Квалификация рабочих также имеет значение. Известно, что работники, имеющие

необходимую квалификацию, способны обеспечить необходимый уровень производительности труда, а работники, достигающие большую производительность труда, могут быть простимулированы исходя и в рамках возможностей организации. [24].

Как было отмечено выше, государственная кадровая политика во многом помогает методически и нормативно формированию и реализации кадровой политики организаций и предприятий. Это выражается в утверждении стандартов профессионального образования и дополнительного обучения, изменения требований к квалификации, внедрения профессиональных стандартов. Таким образом, обеспечивается повышение кадрового потенциала организаций.

Здесь считаем необходимым, показать связь между трудовым и кадровым потенциалом организации. Если кадровый потенциал организации представляет собой наличие совокупности профессиональных и личностных качеств работников, позволяющих качественно выполнять трудовые функции, то под трудовым потенциалом понимается возможное количество труда, который возможен для осуществления в организации при определенных условиях. Таким образом, трудовой потенциал потенциально может быть большим, чем кадровый потенциал организации. Повышать необходимо оба их вида с целью обеспечения конкурентоспособности организации. Об этом и заботится кадровая служба совместно с линейными руководителями предприятия.

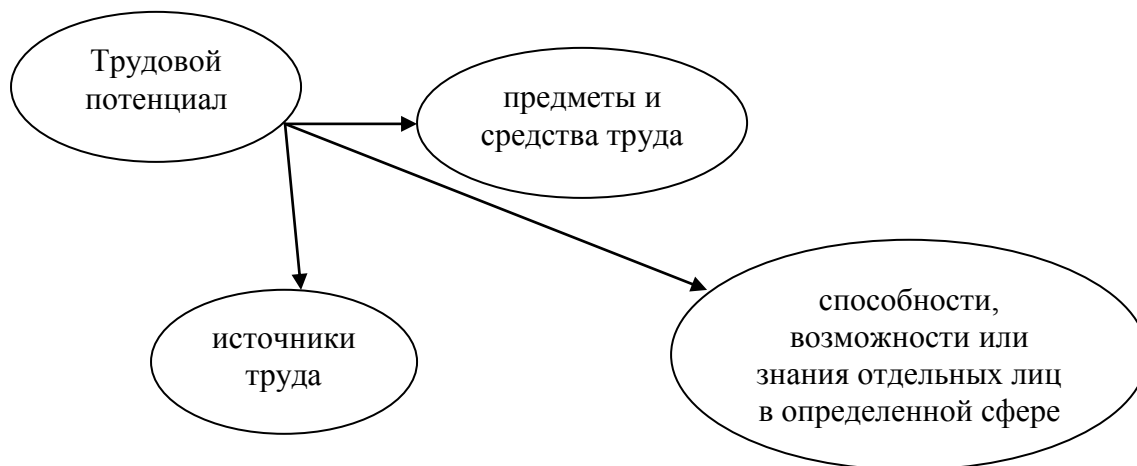


Рисунок 7 – Структура трудового потенциала

Развивая сотрудников, направляя их на курсы повышения квалификации, предоставляя возможность профессиональной переподготовки и пр., предприятие, тем самым, увеличивает потенциал организации в целом, и потенциал обученных работников. Иногда в процесс реализации кадровой политики, могут вмешаться такие факторы, как стиль руководства, отношения в коллективе и др. факторы, снижающие общий результат работы. Данный аспект необходимо учитывать.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на далекую перспективу, современная кадровая работа нацелена на оперативное решение кадровых вопросов.

Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, поскольку стратегия и тактика, несмотря на разницу в задачах, все-таки призваны достигать одни и те же цели. Кроме того, различают общий характер кадровой политики, если речь идет обо всех работниках организации, и частный характер – если решаются узко специфические задачи. [16].

Таким образом, современная кадровая политика представляет собой целостную систему кадровых процедур, взаимосвязанных между собой. В этой связи в крупных организациях создается организационный документ – Кадровая политика, являющийся локальным нормативным актом, обязательным к исполнению.

Итак, в современных условиях одним из основных факторов эффективности и конкурентоспособности организации, является высокий потенциал ее работников. Обеспечение достаточного уровня названного потенциала представляет собой одну из приоритетных задач кадровой службы как субъекта и кадровой политики, как инструмента его достижения. Кадровая политика – это составная часть стратегически ориентированной политики организации, целью которой является обеспечение современного обновления и,

в тоже время, обучения и сохранения качественного и количественного состава кадров в соответствии с навыками и компетенциями, предписанными каждой должности и с учетом потребностей самой организации, состоянием рынка труда и требованиями действующего законодательства.

2 Анализ деятельности УФПС Мурманской области

2.1 Оценка организационно-экономической характеристики предприятия

Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» (ФГУП) является национальным почтовым оператором. Организация предоставляет населению и другим клиентам услуги почтовой связи широкого спектра, а также оказывает целый ряд многообразных финансовых и коммерческих услуг по всей территории России.

«Почта России» - это крупнейшая компания, чью деятельность можно определить, как социально-ориентированную. Считается, что «Почта России» относится к стратегическим предприятиям нашего государства.

Почта России включает в себя около сорока двух тысяч отделений по всей Российской Федерации, из них – более тридцати тысяч находятся в малых населенных пунктах. Такая организация объединяет в своем составе более 350 тысяч работников.

Для того чтобы успешно выполнять свои функции, «Почта России» имеет собственный автопарк, насчитывающий более 16000 транспортных средств с общей протяженностью маршрутов более 2800 тысяч километров. Годовой оборот, с точки зрения оказания финансовых услуг, составил более 3,5 трлн. Рублей, в том числе: прием, обработка и доставка более 2,5 тысяч счетов и писем, около 140 миллионов посылок и печатной продукции, реализованной свыше 1,25 млрд. шт. На рисунке 5 представлена структура услуг, оказываемых предприятием.

Деятельность по развитию международных связей исследуемого объекта направлена на повышение доступности его услуг, а также увеличение спектра оказываемых услуг по международному почтовому обмену. Для решения этих задач Почта России активно участвует в мероприятиях по укреплению своих позиций во всемирной почтовой сети [26]. Успешно справляться с

поставленными задачами предприятие «Почта России» способно благодаря своей структуре и тем подразделениям, которые в нее входят (рисунок 8).



Рисунок 8 – Услуги, оказываемые ФГУП «Почта России»

Почта России - участник всех основных международных почтовых организаций, в частности, Всемирного почтового союза (ВПС), Регионального содружества в области Связи, Ассоциации ПостЕвропа.

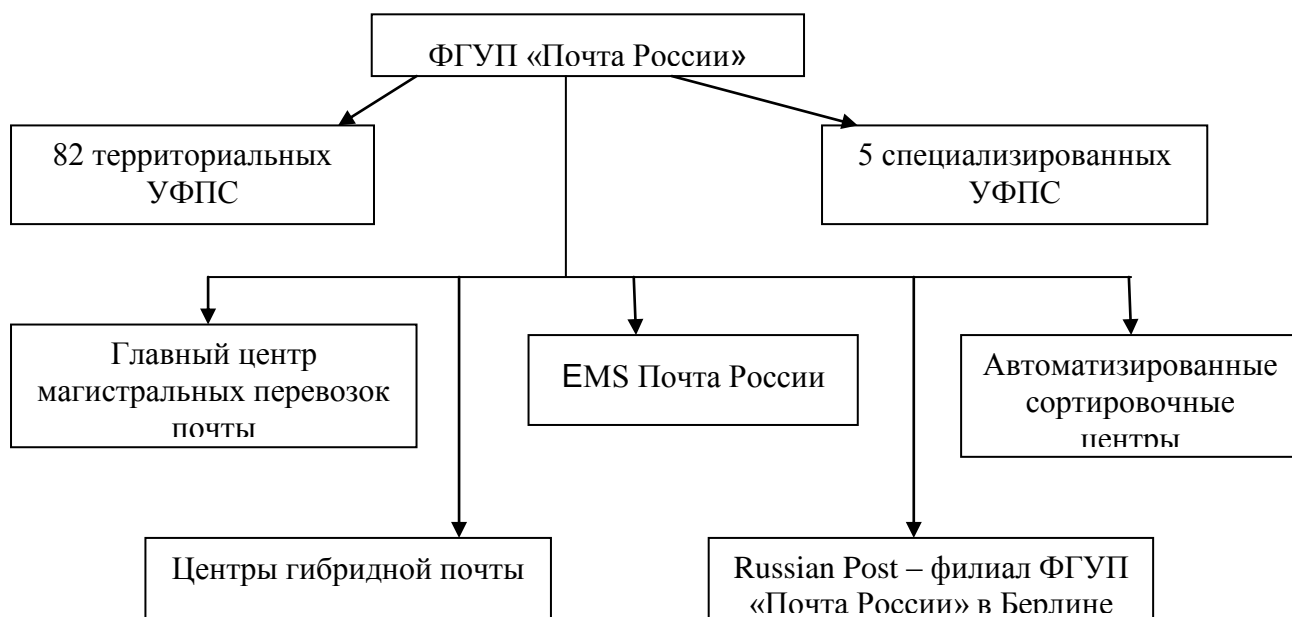


Рисунок 9 – Структура ФГУП «Почта России»

Структура УФПС Мурманской области представлена в таблице 2 (Приложение А). На рисунке 10 представлен весь состав УФПС Мурманской области, в состав которого, в частности, входят почтамты Апатитский, Кольский и Мурманский.

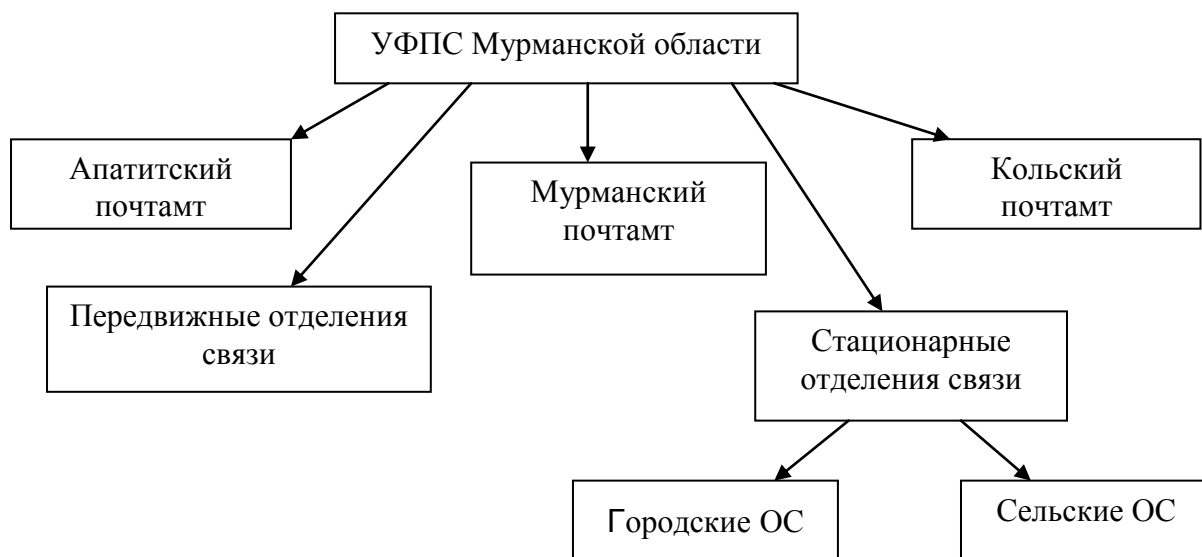


Рисунок 10 - Состав УФПС Мурманской области

В Мурманской области во всех отделениях почтовой связи заняты 1554 чел., в том числе 514 чел. - операторы связи, а 328 чел. – почтальоны. Автомобильный парк для осуществления функций, состоит из более ста автомобилей.

В последнее время появились новые услуги, направленные для решения задач бизнеса:

- осуществление денежных переводов по системе «КиберДеньги» для корпоративных клиентов;
- для юридических лиц в их же офисе прием исходящей письменной корреспонденции;
- в отделениях почтовой связи размещение рекламно-информационных материалов клиента.

С целью подготовки молодых кадров для работы в почтовых отделениях, УФПС ФГУП Почта России Мурманской области подписало двухстороннее соглашение о сотрудничестве с Мурманским морским рыбопромышленным колледжем. В этой же связи предприятие сотрудничает с Центром занятости населения г. Мурманска и Молодежной биржей труда для привлечения молодых специалистов и популяризации профессий «оператор почтовой связи», «почтальон». Популяризация деятельности операторов почтовой связи осуществляется и через обучение их на базе УФПС Мурманской области в специальном учебном классе, оборудованном современными компьютерами и почтово-кассовыми терминалами с программным обеспечением ЕАС.

УФПС Мурманской области является активным участником социально-общественной и экономической жизни региона. Так, на международной выставке «Кольский партнериат», предприятие ежегодно демонстрирует свои услуги. Все желающие могут приобрести периодические издания на любую тематику, маркированные конверты, классические и оригинальные открытки, тиражные и бестиражные лотереи, филателию, стартовые пакеты сотовых операторов (МТС, Мегафон, Теле 2, Билайн). Кроме того, посетителям предоставляется возможность оформить во время посещения выставки подписку на любые издания, и получить другие необходимые для них услуги. В это же время, на выставке работают консультанты, готовые грамотно ответить на все вопросы потенциальных клиентов.

Для приобщения населения к истории и культуре города предприятие устраивает такие мероприятия как:

- гашение писем календарными почтовыми штемпелями, которые изготавливают по случаю памятных и юбилейных для города Мурманска;
- выпускает филателистическую продукцию, посвященную памятным событиям.

УФПС Мурманской области ежегодно организует региональные этапы Всероссийских конкурсов, которые проводит ФГУП «Почта России», при этом выявляются лучшие работники отделений почтовой.

Проведем анализ трудовых показателей в данной работе на примере Мурманского почтамта УФПС Мурманской области филиала «Почты России». Анализ основных показателей использования персонала организации начнем с изучения динамики персонала, показанной в таблице 3.

Таблица 3 - Динамика численности Мурманского почтамта, чел.

Показатели	Среднесписочная численность по годам, чел.			Абсолютное изменение, +/-		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Руководители	14	15	17	1	2	3
Специалисты	50	55	59	5	4	9
Рабочие и МОП	6	7	8	1	1	2
Итого	70	77	84	7	7	14

Анализ данных таблицы 3 показал, что рост среднесписочной численности персонала филиала можно оценить положительно. Численность увеличилась за счет рабочих и специалистов, а также наблюдается также прирост руководителей. С 2013 г. до 2015 г. число сотрудников увеличилось на 14 человек. Состав сотрудников в 2015 году показан на рисунке 11.

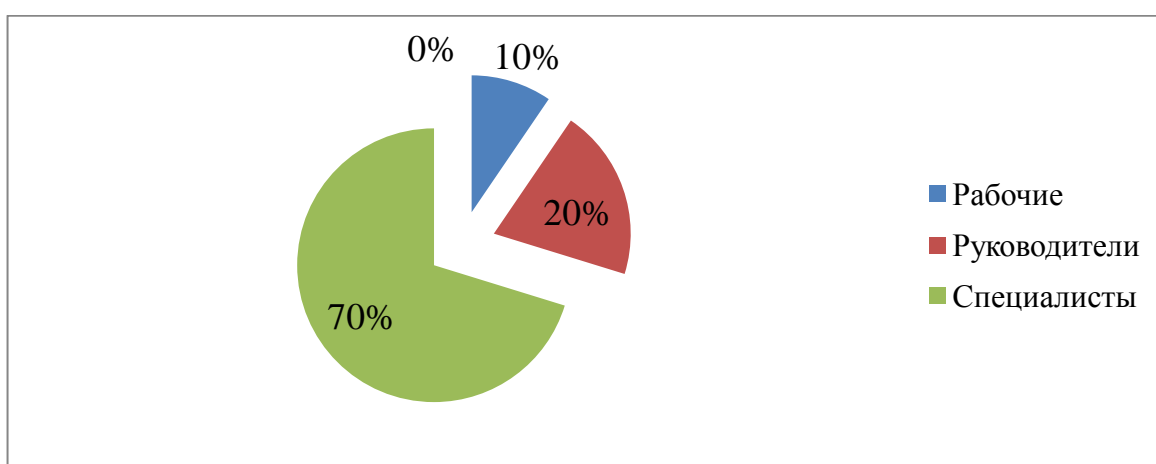


Рисунок 11 - Структурный состав сотрудников Мурманского почтамта

Анализ структурных данных по персоналу показывает, что при общем росте численности персонала наблюдается уменьшение доли рабочих при увеличении доли специалистов и управленческого персонала. Это может подтвердить факт наличия высокой доли сотрудников с высшим образованием.

Анализ персонала по полу показан в таблице 4.

Таблица 4 - Структура персонала по полу, %

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Женщины	59	68	71	81,56	82,23	81,57
Мужчины	11	9	13	18,44	17,77	18,43
Итого	70	77	84	100	100	100

Как показано в таблице, женщины превышают численность мужской части сотрудников примерно в 4 раза.

Далее покажем структуру персонала по возрастному признаку (таблица 5).

Таблица 5 - Структура персонала по возрасту, %

Возраст	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес в структуре персонала, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
До 25 лет	41	50	61	61,4	64,9	72,6
От 25 до 45 лет	10	11	13	12,8	14,3	15,5
Старше 45 лет	19	16	10	25,8	20,8	11,9
Итого	70	77	84	100	100	100

Как видно из таблицы, за последние годы возрастает количество молодежи в числе работников почты. Для изучения текущего уровня квалификации сотрудников, проведем анализ структуры персонала по уровню образования (рисунок 12).

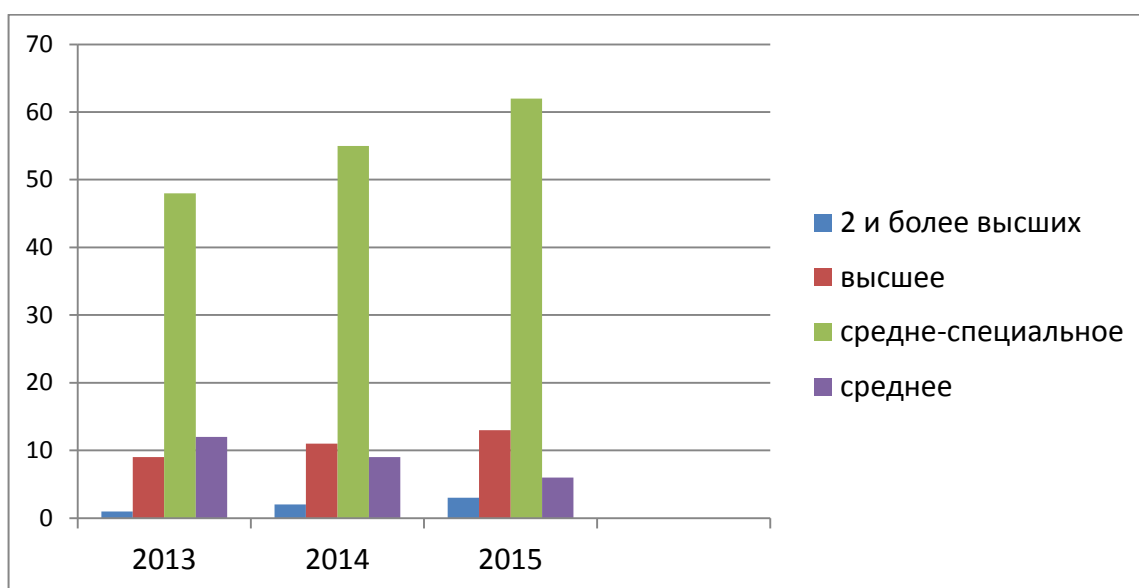


Рисунок 12 - Структура персонала по уровню образования, %

Как показывает гистограмма, число работников со средне-специальным образованием возрастает (до 76%), с высшим образованием – это в основном руководители, 14, 2% в общей структуре.

Далее перейдем к изучению мотивов и причин текучести кадров в исследуемом почтамте. Данный анализ был проведен посредством изучения данных отдела по работе с персоналом (таблица 6).

Таблица 6 - Причины увольнений работников по категориям, чел.

Причины увольнений	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
1	2	3	4	5	6	7
Величина зарплаты	0	1	6	6	2	3
Содержание труда	0	0	1	1	0	0
Условия и режим труда	0	0	1	2	0	0
Производственные конфликты	1	0	0	1	0	0
Отсутствие перспектив роста, обучения и развития	2	0	2	1	0	0
Инициатива администрации	0	0	1	1	0	3
Другое	1	0	0	1	2	0
Итого	4	1	10	13	4	6

Как показано в таблице, преобладающей причиной увольнений по собственному желанию является размер заработной платы. Хотя, как следует из материалов таблицы, по инициативе руководства также были уволены в 2015 году 4 человека. Кроме того, и по причине производственных конфликтов были уволены работники – по одному человеку в 2014 и в 2015 гг.

Все-таки, основной причиной текучести кадров является – неудовлетворенность оплатой труда.

На основе проведенного анализа, следует констатировать наличие высокой текучести кадров, что не может не сказаться на эффективной работе Мурманского почтамта в целом.

2.2 Анализ существующей кадровой политики в Мурманском почтамте УФПС Мурманской области

На основе анализа организационно-распорядительных документов исследуемого объекта, проведем анализ применяемых методов руководством УФПС Мурманской области для повышения мотивации сотрудников к эффективной трудовой деятельности.

При изучении специальной литературы по управлению персоналом и менеджменту организаций выявлено, что в основном применяются три группы методов управления: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические. В этой связи, те или иные методы, применяемые руководством в каждом конкретном случае, по-разному влияют на трудовую мотивацию сотрудников. Так, экономические методы управления ориентированы, в основном, на материальное стимулирование работников.

Административные методы, как правило, сводятся к регламентации обязанностей работников и способов их трудового поведения.

Социально-психологические методы, мотивируют к трудовой деятельности работников в основном посредством повышения квалификации

работников, предоставления дополнительных социальных гарантий работникам своевременного поощрения за положительные результаты труда и пр. Рассмотрим, каким образом перечисленные методы применяются руководством исследуемого объекта.

Во-первых, проведем анализ структуры заработной платы сотрудников филиала. Основные положения о системе оплаты труда на предприятии отражены в Коллективном договоре ФГУП «Почта России». Согласно документу, уровень оплаты труда может напрямую зависеть от эффективности деятельности Предприятия в целом. Кроме того, производительность труда, демонстрируемая каждым работником, будет специальным образом отмечена. Как закреплено в Коллективном договоре, существует возможность увеличения средней заработной платы к концу отчетного периода, постоянно ведется работа по повышению производительности труда работников, производится доплата за совмещение профессий, за работу в ночное время и пр.

Оплата труда работникам, в соответствии с Трудовым кодексом, осуществляется с применением коэффициентов и процентных надбавок к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

Для руководителей УФПС Мурманской области ФГУП «Почта России» установлен ненормированный рабочий день. Исходя из структуры предприятия. Таковыми работниками являются: директор филиала УФПС Мурманской области, главные бухгалтеры филиала и отделений почтовой связи, заместители директора и начальников отделений связи, главные инженеры отделений связи, а также начальники отделений почтовой связи открытого типа 1 и 2 класса. Работникам перечисленных должностей оклад рассчитывается исходя из числа отработанных ими рабочих дней в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Работникам, чья работа осуществляется в пути или имеет разъездной характер, работодатель возмещает связанные со служебными поездками расходы по проезду и другие расходы, которые работник осуществил с разрешения или ведома руководителя.

В соответствии с п. 6.1.1. Коллективного договора, при условии выполнения утвержденных ключевых показателей эффективности деятельности ФГУП «Почта России», возникает возможность роста средней заработной платы к концу года:

- на 13% работникам основного производства;
- на 6,2% работникам МОП;
- на 6,2% работникам АУП.

Кроме перечисленных привилегий, УФПС Мурманской области ФГУП «Почта России» возможны следующие виды поощрения с целью мотивации сотрудников:

- доставка к месту работы и обратно специальным транспортом;
- обеспечение бесплатного проезда почтальонам во время выполнения ими трудовых обязанностей и др.

Административные методы, применяемые руководством, отражены в локальных нормативных актах в соответствии с законодательными и правовыми актами РФ, а также с приказами и другими нормативно-правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих организацию и управление деятельностью в области почтовой связи, продажи товаров и оказания услуг населению.

К числу локальных нормативных актов, согласно ТК РФ, обязательных для каждого работодателя, относят:

- штатное расписание;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников;
- график отпусков;
- правила и инструкции по охране труда.

Кроме выше перечисленных, используемыми в УФПС Мурманской области организационно-распорядительными документами являются:

- Устав ФГУП «Почта России»;

- Коллективный договор Предприятия;
- приказы, распоряжения ОСП;
- инструкции, регламенты, порядки и другие нормативные акты предприятия;
- Положение об ОПС УФПС Мурманской области - филиала ФГУП «Почта России».

Рассматривая вопрос о социально-психологических методах, применяемых руководством, следует отметить, что предприятием осуществляется охрана здоровья работника и членов его семьи, проводятся медицинские осмотры при приеме на работу и периодические медицинские осмотры.

Каждому работнику обеспечен доступ к качественным медицинским услугам, благодаря действующим программам добровольного медицинского страхования. Производится частичная оплата стоимости путевок детям работников при направлении их в летние оздоровительные лагеря, а также частично оплачивается стоимость курортно-санаторных услуг самим работникам.

Как было отмечено в начале второй главы, работники филиала участвуют в ежегодно устраиваемых конкурсах профессионального мастерства и неоднократно были удостоены наград:

- знаком «За трудовую доблесть»;
- присуждение звания «Почетный работник ФГУП «Почта России»;
- награждение Почетной грамотой ФГУП «Почта России» и филиала;
- занесение на Доску почета ФГУП «Почта России» и филиала;
- объявление Благодарности ФГУП «Почта России» и филиала.

Также часто организуются спортивные мероприятия для сотрудников.

На сегодняшний день работник может обратиться в ОАО АКБ «Связь-Банк» и на особых корпоративных условиях кредитования может воспользоваться программами ипотечного и потребительского кредитования, предусмотренных для работников Почты России.

Следует отметить, что в УФПС Мурманской области ФГУП «Почта России» социально-психологические и экономические методы стимулирования взаимодействуют в системе поощрений и наград. Так, зависимость от стажа и характера выплат в определенный период времени, не приводят к повышенным затратам предприятия на материальное стимулирование.

Финансовые возможности УФПС Мурманской области ФГУП «Почта России» по применению финансовых форм стимулирования труда ограничивают размеры предприятия и существенные затраты на содержание филиальной сети. Данный аспект является большим препятствием при формировании стимулирующей системы оплаты труда. Несмотря на эту проблему, характер и размеры деятельности филиала предоставляют предприятию возможность использования в большей степени неэкономических способов мотивации трудовой деятельности работников. Филиал имеет систему мотивации трудовой деятельности сотрудников, основанную на нетрадиционных методах мотивации.

В период проводимого исследования в настоящей работе, УФПС Мурманской области «Почта России» внедрило систему страхования работников до 18 лет от несчастных случаев и болезней детей.

Кроме того, с сотрудниками заключается договор о страховании их детей на сумму от 100 до 500 тысяч рублей. Такая возможность предоставлена ОАО «Страховая группа МСК», благодаря победе в открытом тендере на право оказания страховых услуг. Также, материальными выплатами могут воспользоваться сотрудники, проработавшие на предприятии свыше 5 лет и имеющие детей от 1 до 18 лет.

Совершенствование системы стимулирования работников к трудовой деятельности на основе повышения чувства уверенности и защищенности у них, роста трудовой мотивации и ориентации на эффективное выполнение своих трудовых обязанностей, обеспечивается внедрением вышеперечисленных мероприятий.

Помимо объективного анализа локальных актов, действующих в филиале «Почта России» и его политики в сфере управления мотивацией персонала, был проведен анализ мнения самих работников посредством анкетного социологического опроса, который помог выявить особенности механизма управления мотивацией. Перед проведением опроса, руководство предприятия было ознакомлено с задачами проведения исследования, согласившись с которыми, удалось получить его поддержку во время проведения эксперимента.

Опрос работников филиалов Почты России был проведен по согласованию с руководством ОПС Мурманский Почтамт ФГУП «Почта России» (г. Мурманск). Выборка составила 36 человек, или 100% генеральной совокупности, в которую вошли работники четырех ОС Мурманского филиала.

Работники были вправе не участвовать в анкетном опросе. Таких не обнаружено. Анкеты были анонимны с целью обеспечения чистоты эксперимента.

Основной целью опроса являлось выявление причин, источника и механизма возникновения мотивации персонала. Научной базой опроса явилась методика, разработанная А.П. Зенировой в 2013 году [20]. Она отражена в специально разработанной анкете (Приложение Б).

Вопросы в анкете закрытые, для обеспечения получения данных, которые можно более точно обработать. В анкете выделены следующие параметры мотивации трудовой деятельности (рисунок 13):

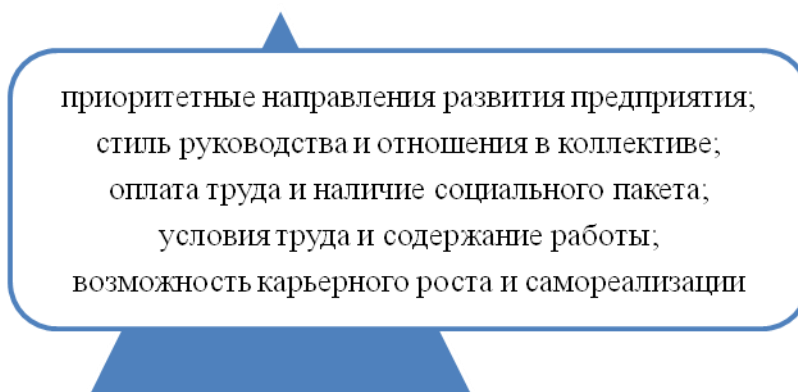


Рисунок 13- Параметры мотивации трудовой деятельности

Производится балльно-уровневая оценка каждого параметра от 1 до 3. Обработка результатов произведена статистическим методом, когда высчитывается среднее арифметическое, а затем построена диаграмма, отражающая результаты опроса.

В результате обработки анкет были получены общие данные по всей выборке (Приложение В).

В Приложении Г полученные в ходе опроса результаты представлены графически по всем девяти параметрам опроса.

Результаты данного опроса помогли выделить 3 группы факторов мотивации трудовой деятельности, актуальные для персонала. Такими факторами явились: условия труда, оплата труда и социальный пакет. Работники Мурманского филиала Почты России находят свое рабочее место комфортным и оснащенным необходимыми принадлежностями. Это очень важно для обеспечения лояльного отношения работников к организации.

Работники высоко оценили материальный компонент. А это один из самых значимых компонентов мотивации. По показателю «оплата труда» 12,88 балла из 15 возможных баллов. Отметим, что не все работники считают достаточным размер заработной платы, но одновременно признают, что формирование заработной платы понятно, а также размер отражает вклад сотрудника в результат организации. Работники признают, что социальный пакет для всех сотрудников одинаков, принципы его формирования ясны. Также опрос показал, что социальный пакет не является для работников фактором, удерживающим сотрудников в организации.

Рассмотрим результаты, полученные при рассмотрении второй группы показателей.

«Стиль управления непосредственного руководителя» получил 10,96 балла, обусловлено это тем, что руководство ставит конкретные, измеримые и достижимые цели, обсуждает вопросы и дальнейшие планы с отделами, но редко оказывает поддержку при возникновении проблем с исполнением.

«Возможность карьерного роста» является недостаточным мотиватором для работников, как показал опрос (10,88 балла из 15). Показатель «Содержание выполняемой работы» получил 10,8 балла из 15 и является также недостаточным мотивационным ресурсом, поскольку работники признают, что их труд социально значим, но работа неинтересна, однообразна и не способствует самовыражению (9,78 баллов из 15).

Третья группа показателей - «Слабые места» системы управления мотивацией персонала. Как показал опрос, работники филиала оказались «исключены» из общей стратегии развития компании, поскольку им неизвестны ни планы, ни перспективы компании. Неизвестны им и результаты, которых добилась компания, из-за несвоевременности предоставления информации об этом. В результате отмечается снижение лояльности персонала к организации и пассивное посещение работы, не задумываясь о вкладе в развитие своей организации.

На качество психологического климата в коллективе влияет факт изолированность работников от корпоративной жизни. Так, 50% опрошенных отметили недостаток уважительного отношения и отсутствие эмоционального поощрения заслуг в коллективе. Явной конфликтности в трудовом коллективе не отмечено. Наоборот, проявляется отсутствие взаимовыручки, что выступает фактором, демотивирующим персонал к качественному труду.

Таким образом, в результате проведенного исследования и анализа, полученных методом опроса. Изучения документационной информации, было выявлено, что постоянный состав Мурманского почтамта составляет лишь 56-69% работников. Высокая текучесть кадров обусловлена наличием работников, не прошедших испытательный срок (30%). К тому же наличие увольнений по причине нарушения трудовой дисциплины говорит о необходимости принятия мер, направленных на совершенствование системы мотивации персонала в Мурманском почтамте.

3 Совершенствование кадровой политики в Мурманском почтамте Почты России

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики

В результате проведенного исследования трудовой деятельности работников Мурманского почтамта, были выявлены некоторые недостатки.

Во-первых, существующий порядок регламентирования мотивационных процессов, а также имеющая место быть в организации система социальных гарантий, - все это должно способствовать предотвращению проблем, связанных с персоналом на предприятии «Почта России».

Во-вторых, новые сотрудники, приходящие в компанию, как оказалось, не умеют эффективно сотрудничать, а также решать совместно организационные проблемы, возникающие в Мурманском почтамте. Такие работники, как правило, не чувствуют себя частью процесса развития организации, и нарушают трудовую дисциплину, будучи готовыми покинуть организацию в любой момент [13].

Предлагается разрешить выявленные противоречия следующими мерами:

1) необходимо оптимизировать процедуры отбора персонала в Мурманском почтамте. Это позволит предотвратить прием в организацию работников с отсутствующей компетенцией взаимодействия и не способных работать увлеченно, направляя свою деятельность на решение организационных задач [38];

2) при отборе работников, способных к профессиональному развитию в данной организации, предоставляется возможность избежания перерасхода ресурсов, направленных на мотивацию неэффективных и не заинтересованных работников [40].

На сегодняшний день, существующая система оценки кандидата на должность организации, предполагает анализ документов, поверхностное анкетирование претендента и формальное собеседование с ним. Все это, как

показывает практика, оказывается неэффективным и в организацию попадают люди, не подходящие организации по своим личностным качествам [11]. Трудовая деятельность почтовых работников, предоставляющих не только традиционные почтовые услуги, но и продающие товары в розницу, требует от соискателя наличие комплекса личностных черт характера: эмоциональную устойчивость, самокритичность, доброжелательность, бесконфликтность, гибкость мышления, отсутствие вредных привычек и др.

Предлагаем проводить входное многоуровневое тестирование соискателей вакансии (таблица 9).

Таблица 9 - Структура многоуровневого тестирования для соискателей вакансии

Вид тестирования	Виды контакта с соискателем
Целенаправленная беседа с профессиональным психологом:	структурированное или неструктурированное, а также стрессовое интервью
Психологическое тестирование	применение совокупности тестовых методик на выявление уровня интеллекта, эрудиции, общих и специальных способностей; использование опросников, проективных методик, тестов на выявление ценностных ориентаций и уровня мотивации
Специализированное психологическое тестирование	тестовые методики, позволяющие выявить эмоциональную устойчивость, ответственность и пр.

На этапе отбора кандидатов, существующая система изменяется. При этом осуществляется не только анализ документов, предоставленных на собеседование, не только ознакомительная встреча с будущим непосредственным начальником, но и проводятся мероприятия, отраженные в таблице 9. Кроме того, в предлагаемой версии для совершенствования работы почтовых отделений г. Мурманска, данное тестирование можно проводить по технологии реального времени, а также с использованием так компьютерных технологий как скайп [18].

В заключение отборочных процедур кандидатов на должность,

заполняется специальная профессиограмма [41].

Такая схема, позволяющая применять и тесты, и профессиограмму, дает возможность получить максимально развернутый ответ о кандидате и, что немаловажно, существенно сокращает бюджет отборочной процедуры.

Второе направление совершенствования управления мотивацией работников Мурманского почтамта означает, что существующую систему мотивации карьерным ростом и профессиональным развитием сотрудника необходимо переориентировать [24]. Предполагается, что Мурманский почтамт должен нести расходы на профессиональное развитие конкретных сотрудников, способных к развитию и имеющих в том потребность. Для этого необходимо оценить профессиональную ценность персонала на текущий момент, и уже на этой основе сформировать программы обучения для различных категорий работников.

Для осуществления оптимизации системы управления мотивацией к профессиональному росту в Мурманском почтамте, сформулированы рекомендации [28]. Во-первых, работников следует разделить на две группы. К первой отнесем работников с высокой степенью ценности для организации и высоким уровнем лояльности. Такие работники наиболее полезны для организации, поскольку их квалификация соответствует занимаемой должности. Однако требуется постоянная оценка уровня их ценности для организации, с одной стороны, и определение их конкурентоспособности на рынке труда, с другой.

Во вторую группу предлагается включить сотрудников, которые обладают высокой конкурентоспособностью на внутреннем рынке труда. Они, имея высокое стремление к росту карьеры, в то же время стремятся повышать свой профессионализм, постоянно находятся в поиске саморазвития [27].

В третью группу будут входить сотрудники, обладающие необходимым уровнем компетентности, но недостаточно лояльные к организации и, возможно, критически настроенные. Важно понимать, что сотрудники этой категории склонны к увольнению при определенном стечении обстоятельств. В

этой связи предлагается бюджетировать развитие только тех профессиональных качеств работников, которые специфичны для данной организации.

Четвертая группа сотрудников, по нашей градации, включает в себя работников, имеющих достаточно высокий уровень лояльности, но, вместе с тем, средний уровень ценности для организации. Таким работникам, как правило, не свойственна демонстрация высокой производительности труда. Мотивация в данной группе работников ориентирована на наиболее компетентных сотрудников [36].

К пятой группе отнесем работников со средней производительностью труда и низким уровнем лояльности.

В шестую группу входят работники с низкой лояльностью, в любой момент готовые уволиться. Мотивация таких работников будет ориентирована на активное использование оценочных процедур. А вот развивать сотрудников возможно мерами [25]:

- сужением специализации, в соответствии с их профессиональной подготовкой;
- повышением профессиональной компетентности сотрудников

В седьмую группу определены сотрудники с высоким уровнем лояльности, и низким уровнем конкурентоспособности на внутреннем рынке труда. Для таких работников особое значение имеет выполнение своих непосредственных обязанностей по должностной инструкции, без привлечения их к выполнению дополнительных трудовых функций. А затраты на мотивацию сотрудников этой группы, при этом, будут минимизированы.

Сотрудники с низкой конкурентоспособностью и средним уровнем лояльности отнесены нами к восьмой группе. Особое внимание направляется при их мотивации на выполнение ими своих должностных обязанностей [33]. Поскольку потенциал для развития у данной категории сотрудников отсутствует, то и не следует инвестировать в их мотивацию никаких ресурсов.

Группа девять включает, так называемых «бесперспективных» сотрудников. Они, как правило, безразличны к организационным

мероприятиям, многие из них не заинтересованы в трудоустройстве. В случае наличия такого работника, с ним можно расторгнуть трудовой договор до того как он стал создавать проблемы для организации [31].

Итак, можно сделать вывод о том, что оптимизация системы мотивации в Мурманском почтамте должна осуществляться в следующих направлениях:

- смещение акцента мотивирующих мероприятий на сотрудников, деятельность которых для предприятия позволяет обеспечить больше прибыли и, следовательно, они показывают более высокую производительность труда (сотрудники групп 1, 2, 4).

- выборочное сохранение сотрудников, оставить в штате только тех, чья конкурентоспособность может стать ценной для организации. Мотивация их быть осуществлена путем развития их конкурентоспособности на внутриорганизационном рынке труда (сотрудники групп 3,5,7).

- максимальное сокращение финансовых и других затрат на работников, не представляющих ценности для организации, поскольку они должны быть ориентированы только на выполнение своих должностных обязанностей (сотрудники групп 6, 8, 9).

Определение уровня ценности сотрудника для организации происходит путем сравнения эталона и субъекта с помощью специальных методик оценки персонала Мурманского почтамта [35].

3.2. Расчет социально-экономической эффективности разработанных мероприятий

В результате проведенного анализа в п. 3., нами предлагается осуществить следующие мероприятия для совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников Мурманского почтамта (таблица 10).

Таблица 10 - Экономические цели совершенствования управления
мотивацией трудовой деятельности сотрудников

Цели (запланированные результаты)	Критерии оценки
Оптимизация затрат времени за счет выявленных работников с нужным потенциалом	Доля снижения издержек на процедуры отбора и найма
Снижение количества времени, потраченного на мотивирующие мероприятия	Доля затрат рабочего времени на мотивирующие процедуры
Мотивация сотрудников к профессиональному саморазвитию	Доля работников, проявляющих достаточный уровень лояльных к организации
Рост уровня образования и квалификации персонала	Доля работников, имеющих соответствующий уровень образования, требуемый для занимаемой должности
Проведение необходимых мероприятий, не требующих превышения затрат на персонал	Снижение затрат на обучение одного сотрудника

Предлагаемые мероприятия смогут позволить проводить отбор подходящих для Мурманского почтамта сотрудников, которые мотивированы на качественный результат труда и могут быстро приспосабливаться к новым условиям [39]. Именно такие мероприятия могут дать возможность разработать качественные специализированные программы мотивации сотрудников, выстраивать их дальнейшую карьеру и профессиональный рост.

Возможные затраты рассчитаны на основе технико-экономических показателей Мурманского почтамта УФПС Мурманской области и обобщены в таблице 11.

Таблица 11 - Возможные затраты на внедрение методов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности персонала

Вид затрат	Содержание затрат	Размер затрат
1	2	3
1) Целенаправленный отбор набираемых сотрудников		
Организация приема психолога	В рамках утвержденных должностных обязанностей работников службы персонала и юристконсультанта разработка новых должностных инструкций и других локальных актов. Затраты рассчитываются следующим образом: они соответствуют средней оплате труда персонала в неделю. На основе данных о средней зарплате сотрудников считаем: 17117856/12/84/4 ФОТ/12/84/4	4245,5 руб.
	Организация нового рабочего места (закупка мебели, оргтехники, канцтоваров)	20000 руб.
	Оплата труда рассчитывается исходя из средней зарплаты сотрудников: 17117856/12/84 16982 x 12	16982 руб./мес. 203784 руб./год
2) Мотивация дальнейшего развития только перспективных сотрудников		
Внесение изменений в должностные обязанности специалистов отдела по работе с персоналом	Внесение дополнений в локальные документы предприятия: должностные инструкции и другие акты, которые определяют уровень внутренней конкурентоспособности сотрудников. Разработка методик определения уровня лояльности сотрудников организации (в рамках новых утвержденных должностных инструкций работников службы персонала). Данные затраты рассчитываются по средней зарплате сотрудника за три недели, на основе средней зарплаты всего персонала: 17117856/12/84/4x3 ФОТ/12/ССЧ/4 x 3	12736 руб.
Проведение обучения сотрудников отдела по работе с персоналом новым методикам оценки внутренней	Обучение навыкам оценки на основе регламента. Данные затраты рассчитываются по средней зарплате сотрудника в неделю, на основе средней зарплаты всех сотрудников: 17117856/12/84/4	4245,5 руб.

Проведение обучения сотрудников отдела по работе с персоналом методами оценки лояльности	Проведение выездных тренинговых обучающих программы по применению современных психологических методов оценки персонала, не менее 12 ч., 4 раза: обучения 1 чел./час. 700 руб. Кол-во обучаемых 4 человека, стоимость	33600 руб.
Итого		278611

Возможные выгоды, полученные от внедрения мероприятий, обобщены в таблице 12.

Таблица 12 - Возможные выгоды от внедрения методов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности персонала

Вид выгоды	Содержание выгоды	Размер выгоды
1	2	3
1) Целенаправленный отбор набираемых сотрудников		
Рост производительности труда	Как ожидается, производительность труда повысится на 2% на человека, этот процент суммируется к уровню 2015 года, и считаем по формуле: объем реализации/ССЧ; $22515:84 = 268,04$ тыс. руб./чел. 2% от этой суммы составляет 0,54 тыс. руб./чел. Количество сотрудников остается на уровне 2015 года - 84 чел.	45364 руб./год
Ожидается уменьшение затрат на поиск персонала, адаптацию и мотивацию новых сотрудников	В среднем на поиск персонала сумма расходов составляет 50% средней зарплаты 1 сотрудника (по общим затратам на социальную программу), или 152228 руб. В связи с этим, количество расходов сократится минимум вдвое и экономия составит	76114 руб./год
2) Мотивация дальнейшего развития перспективных сотрудников		

Сокращение затрат на развитие неперспективных и не приверженных работников	В среднем на обучение и развитие персонала расходуется до 500000 руб. в год (по общим затратам на социальную программу). В данном случае количество расходов должно уменьшится вдвое и экономия составит	250000 руб./год
ИТОГО		372033 руб./год

Таким образом, возможный экономический эффект, складывается из разницы между возможной выгодой и затратами проекта.

$$372033 - 278611 = 93422 \text{ руб.}$$

Предлагаемые мероприятия являются экономически выгодными, так как количество доходов превысит количество расходов на 93422 руб. уже в первый год внедрения предлагаемых методов совершенствования управления мотивацией трудовой деятельности работников Мурманского почтамта.

Кроме того, мероприятия могут нести не только экономический эффект, но и социальный. Социальная эффективность всех предложений представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Структура положительного социального эффекта

Подводя итоги сказанному, отметим, что управление мотивацией работников в результате проведенных мероприятий, заключается в следующем: Целенаправленная деятельность при отборе новичков позволяет распознавать черты характера кандидата на вакантную должность, таким образом, оценивая, соответствие кандидата своей будущей работе в организации путем психологического тестирования и особого содержания беседы с профессиональным психологом.

Для работы в условиях предоставления услуг связи кандидат вакансии на предполагаемую должность должен обладать такими чертами, как: самокритика, доброжелательность, склонность к эмоциональной устойчивости, бесконфликтность, стрессоустойчивость и др.

Тестирование персонала Мурманского почтамта должно быть многоуровневым.

Мотивация персонала на основе распределения работников по группам, исходя из уровня их лояльности к организации и внутренней конкурентоспособности [23].

Регулирование мотивации благодаря обеспечению карьерного роста и профессионального развития в организации. Этот процесс предполагает формирование разнообразных предложений к работникам Мурманского почтамта УФПС Мурманской области филиала ФГУП «Почта России», в частности, направленным на их развитие.

Заключение

Кадровая политика государственного (муниципального) управления представляет собой целостную систему кадровых процедур, вытекающих одна из другой.

В крупных организациях кадровая политика государственного (муниципального) управления прописывается в локальных нормативных актах, а в небольших организациях кадровая политика существует как система неофициальных установок руководства.

Таким образом, сегодня, в условиях рыночной экономики, основным фактором эффективности и востребованности организации, с точки зрения потребителя, является обеспечение высокого уровня подготовки кадрового потенциала. Самой первой задачей кадровой политики государственного (муниципального) управления является работа с персоналом.

Кадровая политика – это составная часть стратегически ориентированной политики организации, целью которой является обеспечение современного обновления и, в тоже время, обучения и сохранения качественного и количественного состава кадров в соответствии с навыками и компетенциями, предписанными каждой должностью и с учетом потребностей самой организации, состоянием рынка труда и требованиями действующего законодательства.

Практической базой исследования кадровой политики стал Мурманский почтамт УФПС Мурманской области филиала Почты России. Специализация Мурманского почтамта - предоставление услуг связи.

Политика мотивации, как часть кадровой политики организации, определяет основные подходы к мотивации трудовой деятельности работников, и совокупность мер, обеспечивающих активность персонала, на уровне, необходимом для реализации целей предприятия [15].

В осуществлении мероприятий, отражающих кадровую политику в Мурманском почтамте, используются традиционные методы

управления: организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Проведенный анкетный опрос позволил определиться с направлением механизма управления мотивацией сотрудников, как одного из ключевых направлений совершенствования кадровой политики.

В результате проведенного опроса был сделан вывод, что работники почтамта оказались «исключены» из общей стратегии развития компании, поскольку им неизвестны ни планы, ни перспективы компании. Неизвестны им и результаты, которых добилась компания, из-за несвоевременности предоставления информации об этом. В результате отмечается снижение лояльности персонала к организации и пассивное посещение работы, не задумываясь о вкладе в развитие своей организации. На качество психологического климата в коллективе влияет факт изолированность работников от корпоративной жизни. Так, 50% опрошенных отметили недостаток уважительного отношения и отсутствие эмоционального поощрения заслуг в коллективе.

В результате проведенного исследования и анализа данных, полученных методом опроса, изучения документационной информации, было выявлено, что постоянный состав Мурманского филиала Почты России составляет лишь 56-69% работников. Высокая текучесть кадров обусловлена наличием работников, не прошедших испытательный срок (30%). К тому же наличие увольнений по причине нарушения трудовой дисциплины говорит о необходимости принятия мер, направленных на совершенствование системы мотивации персонала в Мурманском филиале Почты России. В результате проведенного исследования трудовой деятельности работников Мурманского почтамта, были выявлены некоторые недостатки. Во-первых, существующий порядок регламентирования мотивационных процессов, а также имеющая место быть в организации система социальных гарантий, - все это должно способствовать предотвращению проблем, связанных с персоналом на предприятии «Почта России».

Во-вторых, новые сотрудники, приходящие в компанию, как оказалось, не умеют эффективно сотрудничать, а также решать совместно организационные проблемы, возникающие в Мурманском почтамте. Такие работники, как правило, не чувствуют себя частью процесса развития организации, и нарушают трудовую дисциплину, будучи готовыми покинуть организацию в любой момент [13].

Таким образом, выводом проделанной работы можно констатировать, что совершенствование кадровой политики в Мурманском почтамте УФПС Мурманской области реализуется в направлениях:

- смещение акцента мотивирующих мероприятий на сотрудников, деятельность которых для предприятия позволяет обеспечить больше прибыли и, следовательно, они показывают более высокую производительность труда;
- выборочное сохранение сотрудников, оставить в штате только тех, чья конкурентоспособность может стать ценной для организации. Мотивация их быть осуществлена путем развития их конкурентоспособности на внутриорганизационном рынке труда;

- максимальное сокращение финансовых и других затрат на работников, не представляющих ценности для организации, поскольку они должны быть ориентированы только на выполнение своих должностных обязанностей.

Предлагаемые мероприятия являются экономически выгодными, так как количество доходов превысит количество расходов почти на 94 тысячи рублей в первый год после внедрения разработанных мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики в мурманском почтамте. Более того, наблюдается и социальный эффект от их внедрения.

Библиографический список

1. О государственной гражданской службе (федеральный закон). – М.: Роспечать, 2012. 120 с.
2. О муниципальной службе в Российской Федерации (федеральный закон). М.: Роспечать, 2011. 213 с.
3. О связи (федеральный закон) // Российская газета. 10.07.2003. - № 135.
4. О почтовой связи (федеральный закон) // Собрание законодательства РФ. 19.07.1999. Ст. 3697.
5. О порядке оказания услуг телефонной связи (постановление Правительства РФ) // Собрание законодательства РФ. 22.12.2014. № 51. Ст. 7431.
6. Об утверждении Правил оказания услуг почтовой связи (Приказ Минкомсвязи России) // Российская газета. 31.12.2014.
7. Всемирная почтовая конвенция (вместе с «Заключительным протоколом...») // СПС «КонсультантПлюс», 2016.
8. Регламент почтовых посылок (Вместе с «Заключительным протоколом...», «Бланками») // СПС «КонсультантПлюс», 2016.
9. Регламент письменной корреспонденции (вместе с «Заключительным протоколом...», «Бланками») // СПС «КонсультантПлюс», 2016.
10. Соглашение о почтовых услугах (заключено в г. Женеве 12.08.2008) // СПС «КонсультантПлюс», 2016.
11. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под. Ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2012. 262 с.
12. Бараненко С. П. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2013. 319 с.
13. Воденко К.В. Основы государственного и муниципального управления: учеб. пособие / К.В. Воденко, С.А. Тихоновская, О.С. Иванченко // ЮФУ. – Новочеркасск, 2014. 268 с.

14. Государственная и муниципальная служба / под ред. Ю.А. Петрова, 2-е изд. М.: ЮНИТИ, 2013. 389 с.
15. Грушенко В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учеб. пособие / В.И. Грушенко. – М.: Инфра-М, 2013. 287 с.
16. Грязнова М.О. Стратегический менеджмент / М.О. Грязнова, Е.С. Кузнецова, С.М. Леус. – Мурманск: Изд-во МГТУ, 2012. 136 с.
17. Современные кадровые технологии в органах власти: монография / А. М. Беляев, Е. Д. Богатырев, А. И. Галкин; под общ. ред. С. Е. Прокофьева, А. М. Беляева, С. Г. Еремина. – М.: Юстицинформ, 2015. 662 с.
18. Бовыкина М.Ф. Особенности кадровой политики в государственном управлении современного периода / М.Ф. Бовыкина, Д.Н. Ануприенко, Н.Ф. Бабенко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. № 95. С. 946-964.
19. Гелета И.В. Аутсорсинг как значимый компонент оптимизации процесса управления персоналом / И.В. Гелета, А.С. Книга // Экономика: теория и практика, 2015. № 2. С.62-65
20. Зенирова, А. Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала / А. Зенирова // Управление персоналом. - 2014. - № 14. - С. 57-66.
21. Коробкин М.В. Акты органов исполнительной власти основа административного регламента /М.В. Коробкин // Административное и муниципальное право. 2014. № 4. С.24-33
22. Лапин А.Е. К вопросу о реализации полномочий представительных органов местного самоуправления в Российской Федерации / А.Е. Лапин, Ю.А. Петрова// Административное и муниципальное право. 2016. № 4. С.23-32.
23. Левченко Н.А. Совершенствование государственной кадровой политики в органах власти и местного самоуправления / Н.А. Левченко, К.А. Чугуй // Актуальные вопросы социально-экономического развития современного государства: сборник научных статей по материалам II-й научно-

практической конференции; Юж.-рос. гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М. И. Павлова. – Новочеркасск, 2015. С. 58-64.

24. Лысенкова Н.И. Современная служба управления персоналом: особенности деятельности в ФГУП «Почта России» / Н.И. Лысенкова // Экономика и социум. 2016. № 3. С. 747-751.

25. Модянова Т. Современные концепции формирования и реализации кадровой политики. Опыт европейских стран и США / Т. Модянова // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2015. № 2. С. 144-149.

26. Орешин С.В. Вопросы государственной службы / С.В. Орешин // Административное право и процесс. 2015. № 2. С. 52-53.

27. Трегубова Е.Н. Запрещающие нормы административного права / Е.Н. Трегубова // Административное и муниципальное право. 2014. № 1. С. 52-55.

28. Цеканский А.Н. Стратегический менеджмент – фундамент успешного бизнеса / А.Н. Цеканский // Управление персоналом. 2014. № 4. С.16-18.

29. Янковская В.В. Совершенствование кадровой политики организации и повышение ее эффективности посредством формирования навыков и компетенций персонала / В.В. Янковская // Траектория науки. 2016. Т. 2. № 3. С. 7.

30. Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс]: учеб. пособие / С.Ю. Наумов и др. – М.: Дашков и К, АйПиАр Медиа, 2011. 554 с.

31. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / В.Я. Горфинкель и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 391 с.

32. Местное самоуправление и муниципальное управление [Электронный ресурс]: учебник/ И.В. Мухачев и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 399 с.

33. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс – Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2012. 103 с.

34. Самойлов В.Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы [Электронный ресурс]: учебник / В.Д. Самойлов.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 311 с.

35. Стратегия развития ФГУП «Почта России» в 2012-2016 годах [Электронный ресурс] – М., 2012. URL: <http://www.mininform-nnov.ru> (дата обращения 22.11.2016).

36. Экономика муниципального сектора [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.В. Пикулькин и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 464 с.

37. Юдина А.И. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.И. Юдина.– Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2013. 231 с.

Таблица - Структура УФПС Мурманской области

Фамилия, имя, отчество	Наименование отдела, должности	Рабочий телефон
Бодня Татьяна Васильевна	Директор филиала	45-32-49
Глазунова Ирина Петровна	Заместитель директора по производству	45-32-49
Хаценко Егор Сергеевич	Заместитель директора по коммерции	45-96-78
Кучерова Ольга Людьевна	Заместитель директора по экономике и финансам	45-38-34
Мамедов Александр Анатольевич	Заместитель директора по технологиям	45-32-79
Жамойтина Наталья Валерьевна	Заведующий канцелярией	45-32-49
	ФАКС УФПС	45-09-01
Гончаренко Татьяна Николаевна	Главный бухгалтер	45-78-34
Группа расчетов по оплате труда		
Заборщикова Наталья Павловна	Руководитель группы	47-61-88
Планово – экономический отдел		
Шушкова Татьяна Игоревна	Руководитель Отдела	45-38-09
Отдел организации эксплуатации сети почтовой связи		
Фролова Светлана Васильевна	Руководитель Отдела	45-31-28
Группа охраны труда и экологии		
Киселева Татьяна Ивановна	Ведущий инженер по охране труда	45-45-86
Титова Ольга Александровна	Инженер по охране окружающей среды (эколог)	45-45-86
Отдел продаж товаров		
Новожилова Елена Юрьевна	Руководитель Отдела	45-55-53
Отдел продаж финансовых услуг		
Супруненко Татьяна Васильевна	Руководитель Отдела	45-72-50
Отдел продаж почтовых услуг		
Татарина Елена Валерьевна	Руководитель Отдела	45-79-89
Реклама и маркетинг		
Борисенкова Оксана Аркадьевна	Ведущий специалист	45-16-68
Отдел распространения печати		
Розанова Ольга Сергеевна	Руководитель Отдела	45-58-93
Блок информационных технологий		
Александрова Елена Валентиновна	Руководитель Центра технической поддержки	25-09-19
Васильева Маргарита Владимировна	Руководитель Информационно-выплатного центра	27-64-93
Служба по управлению персоналом		
Игумнова Римма Игнатьевна	Руководитель Службы	47-61-39

Продолжение Приложения А

Внукова Ника Сергеевна	Руководитель Отдела по работе с персоналом СУП	45-10-42
Антоненко Наталья Валентиновна	Руководитель Отдела организации и оплаты труда	45-98-07
Группа казначейских операций		
Сологубова Галина Павловна	Руководитель группы	45-28-07
	Контрольно-ревизионное направление	
Шевченко Мария Вячеславовна	Ведущий бухгалтер-ревизор	45-03-10
	Юридическая группа	
Рудя Елена Алексеевна	Руководитель группы	45-93-27
Группа по управлению имуществом		
Ставничая Галина Сергеевна	Руководитель группы	45-67-93
	Управление качеством	
Селякова Анна Николаевна	Ведущий специалист	45-45-86
	Группа специальной деятельности и защите государственной тайны	
Кочура Виктор Михайлович	Руководитель группы	45-69-13
Группа почтовой безопасности		
Балаш Роман Олегович	Руководитель группы	45-86-81
Административно-хозяйственная группа		
Коренева Евгения Николаевна	Ведущий специалист	45-32-49

Анкета для оценки мотивации трудовой деятельности

Инструкция: Просим внимательно ознакомиться с предлагаемыми утверждениями и проставить баллы напротив каждого утверждения последующим правилам: 3 - да/согласен; 2 - не знаю/затрудняюсь с ответом; 1- нет.

	Наименование показателя	Балл
1	2	3
1	Перспективы компании	
1.1	Я знаю, какие планы стоят перед компанией на текущий год	
1.2	Информация о происходящем в компании всегда предоставляется вовремя	
1.3	Я знаю, каких результатов добилась компания за период	
1.4	Я знаю о долгосрочных планах компании	
1.5	Перспективы компании и пути их достижения являются мне понятными	
2	Стиль управления непосредственного руководителя	
2.1	В отношении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен	
2.2	Руководитель обсуждает насущные вопросы и дальнейшие планы с отделом	
2.3	Мне ставят конкретные, четкие, измеримые и достижимые цели	
2.4	Руководитель своевременно оказывает поддержку при возникновении заминок с исполнением	
2.5	Я регулярно получаю обратную связь с оценкой моей деятельности от руководителя	
3	Психологический климат	
3.1	В компании благоприятный психологический климат	
3.2	Мои коллеги всегда готовы прийти на помощь	
3.3	В компании принято уважительное обращение	
3.4	Руководитель и коллеги признают мои заслуги и достижения	
3.5	Коллеги используют только конструктивную критику	
4	Условия труда	
4.1	У меня комфортное рабочее место	
4.2	Мое рабочее место оборудовано всей необходимой техникой и мебелью	
4.3	На моем рабочем месте оптимальная температура и нет сквозняков	
4.4	На моем рабочем месте достаточно освещения	
4.5	У меня есть все необходимые принадлежности для выполнения работы	
5	Социальный пакет	
5.1	Мне известны все предложения, которые входят в социальный пакет организации	
5.2	Социальный пакет для всех сотрудников одинаков	
5.3	Считаю, что социальный пакет является достаточным	
5.4	Я знаю, от чего зависит размер социального пакета	
5.5	Имеющийся социальный пакет поможет удерживать сотрудников, желающих уволиться	
6	Оплата труда	

Продолжение Приложения Б		
6.1	Заработная плата выплачивается точно в срок	
6.2	Компания всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы	
6.3	Размер заработной платы считаю достаточным	
6.4	Формирование заработной платы понятно и полностью прозрачно	
6.5	Размер заработной платы отражает вклад сотрудника в результативность организации	
7	Содержание выполняемой работы	
7.1	Я читаю свою работу интересной	
7.2	Я считаю свою работу разнообразной	
7.3	Я считаю свою работу социально значимой	
7.4	Я считаю, что моя работа способствует самовыражению	
7.5	По выполнении работы я испытываю чувство гордости	
8	Возможность самореализации	
8.1	Я могу самостоятельно принимать решения в отношении работы	
8.2	Компания регулярно предоставляет возможности для моего профессионального развития	
8.3	Компания предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ	
8.4	Я могу принимать участие в проектах, которые оптимизируют деятельность всей компании	
8.5	Мои предложения будут услышаны руководством и воплощены в жизнь	
9	Карьерный рост	
9.1	Я знаю, как происходит карьерный рост в компании	
9.2	Я могу подняться по карьерной лестнице	
9.3	Со мной разговаривают про карьерный рост не реже чем 1 раз в 6 месяцев	
9.4	С моим участием подготовлен индивидуальный план карьерного роста	
9.5	Я знаю, над чем нужно работать, чтобы получить другую желаемую должность	

Результаты анкетирования

	Наименование показателя	Балл
1	2	3
1	Перспективы компании	7,06
1.1	Я знаю, какие планы стоят перед компанией на текущий год	1,15
1.2	Информация о происходящем в компании всегда предоставляется вовремя	1,86
1.3	Я знаю, каких результатов добилась компания за период	1,23
1.4	Я знаю о долгосрочных планах компании	1,38
1.5	Перспективы компании и пути их достижения являются мне понятными	1,44
2	Стиль управления непосредственного руководителя	10,96
2.1	В отношении с подчиненными всегда вежлив и доброжелателен	2,12
2.2	Руководитель обсуждает насущные вопросы и дальнейшие планы с	2,32
2.3	Мне ставят конкретные, четкие, измеримые и достижимые цели	2,8
2.4	Руководитель своевременно оказывает поддержку при возникновении	1,34
2.5	Я регулярно получаю обратную связь с оценкой моей деятельности от	2,38
3	Психологический климат	7,02
3.1	В компании благоприятный психологический климат	1,24
3.2	Мои коллеги всегда готовы прийти на помощь	1,08
3.3	В компании принято уважительное обращение	1,64
3.4	Руководитель и коллеги признают мои заслуги и достижения	1,42
3.5	Коллеги используют только конструктивную критику	1,64
4	Условия труда	13,5
4.1	У меня комфортное рабочее место	2,64
4.2	Мое рабочее место оборудовано всей необходимой техникой и мебелью	2,88
4.3	На моем рабочем месте оптимальная температура и нет сквозняков	2,4
4.4	На моем рабочем месте достаточно освещения	2,82
4.5	У меня есть все необходимые принадлежности для выполнения работы	2,76
5	Социальный пакет	11,12
5.1	Мне известны все предложения, которые входят в социальный пакет	2,44
5.2	Социальный пакет для всех сотрудников одинаков	2,68
5.3	Считаю, что социальный пакет является достаточным	2,34
5.4	Я знаю, от чего зависит размер социального пакета	2,2
5.5	Имеющийся социальный пакет поможет удерживать сотрудников,	1,46
6	Оплата труда	12,88
6.1	Заработная плата выплачивается точно в срок	2,88
6.2	Компания всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы	2,76
6.3	Размер заработной платы считаю достаточным	1,82
6.4	Формирование заработной платы понятно и полностью прозрачно	2,74
6.5	Размер заработной платы отражает вклад сотрудника в результативность организации	2,68
7	Содержание выполняемой работы	10,8
7.1	Я читаю свою работу интересной	2,08
7.2	Я считаю свою работу разнообразной	2,34
7.3	Я считаю свою работу социально значимой	2,88
7.4	Я считаю, что моя работа способствует самовыражению	1,66

1	2	3
7.5	По выполнении работы я испытываю чувство гордости	1,84
8	Возможность самореализации	9,78
8.1	Я могу самостоятельно принимать решения в отношении работы	1,44
8.2	Компания регулярно предоставляет возможности для моего профессионального развития	1,26
8.3	Компания предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ	2,86
8.4	Я могу принимать участие в проектах, которые оптимизируют деятельность всей компании	2,64
8.5	Мои предложения будут услышаны руководством и воплощены в жизнь	1,58
9	Карьерный рост	10,88
9.1	Я знаю, как происходит карьерный рост в компании	2,46
9.2	Я могу подняться по карьерной лестнице	2,62
9.3	Со мной разговаривают про карьерный рост не реже чем 1 раз в 6 месяцев	1,36
9.4	С моим участием подготовлен индивидуальный план карьерного роста	1,8
9.5	Я знаю, над чем нужно работать, чтобы получить другую желаемую должность	2,64



Рисунок – Результаты оценки системы мотивации трудовой деятельности персонала Мурманского почтамта