

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере
Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России»)

Обучающийся

О.В. Соколова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Тема исследования: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России»)».

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что создание условий продуктивной трудовой деятельности в коллективе является основной задачей руководящего состава. Одним из способов достижения этой цели является мотивирование персонала, что в свою очередь влияет на заинтересованность в труде и предотвращает конфликты между коллегами.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты системы нематериальной мотивации;
- провести анализ системы мотивации Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России».

Объектом исследования выступает Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России».

Предметом исследования выступает система мотивации персонала организации.

В работе представлена следующая структура: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и источников, а также приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала.....	6
1.1 Основные концепции и структура трудовой мотивации	6
1.2 Современные способы нематериальной мотивации	11
2 Анализ системы мотивации Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России».....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	16
2.2 Оценка системы мотивации организации.....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России»	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала организации.....	36
3.2 Оценка экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.....	40
Заключение	45
Список используемых источников.....	47
Приложение А Анкета участника опроса.....	50

Введение

«Человеческие ресурсы являются главным ресурсом организации, и от их эффективности зависит финансово-хозяйственная деятельность всей организации. Каждый сотрудник организации вносит свои индивидуальные особенности и оказывает влияние на социально-психологический климат коллектива. Также социально-психологический климат коллектива воздействует на всех его участников, заставляя их действовать и мыслить в соответствии с общим настроением» [5].

Актуальность темы исследования обуславливается тем, что создание условий продуктивной трудовой деятельности в коллективе является основной задачей руководящего состава. Одним из способов достижения этой цели является мотивирование персонала, что в свою очередь влияет на заинтересованность в труде и предотвращает конфликты между коллегами.

Цель исследования заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты системы нематериальной мотивации;
- провести анализ системы мотивации Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России».

Объектом исследования выступает Нолинский почтамт УФПС АО «Почта России».

Предметом исследования выступает система мотивации персонала организации.

Методы исследования, использованные при написании бакалаврской работы, включают математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Л.Е. Басовский, М.И. Бухалков, Г. Десслер, Т.В. Зайцева и другие, составили теоретическую основу исследования.

Практической значимостью бакалаврской работы является возможность применения разработанных мероприятий в УФПС АО «Почта России» с целью повышения нематериальной мотивации персонала, что в конечном итоге отразится на эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В работе представлена следующая структура: введение, три раздела, заключение, список использованной литературы и источников, а также приложения.

Первый раздел посвящен изучению основных концепций и структуры мотивации. В этом разделе также освещены современные методы нематериальной мотивации персонала.

Во втором разделе дана организационно-экономическая характеристика УФПС АО «Почта России» и проанализирована система нематериальной мотивации персонала.

Третий раздел посвящен разработке мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации УФПС АО «Почта России». В этом разделе также проведена оценка их экономической эффективности.

1 Теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала

1.1 Основные концепции и структура трудовой мотивации

На сегодняшний день существует множество различных концепций мотивации труда персонала в организации. Эффективность управления коллективом и его мотивации зависит от профессиональных умений и искусства выстраивать взаимоотношения руководителем организации.

Д. МакГрегор разделил две формы этого искусства, с соответствующими теориями. Одна из них базируется на взглядах Тейлора, ее Д. МакГрегор назвал «теорией Х», другая на взглядах Мэйо – «Теория У». По сути, теория мотивации Д. МакГрегора содержит две противоположные теории, поэтому ее называют двухфакторной. «Ортодоксальная «теория Х», или как ее называют «метод кнута и пряника», в цивилизованных странах перестает срабатывать даже применительно к работникам физического труда. Сегодня множество западных компаний и США придерживаются теории У» [3].

В существующей литературе по менеджменту также описана «Теория Z», которую создал, опираясь на теорию Д. МакГрегора, японец У. Оучи. По этой теории «каждый работник имеет свободы и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Именно этим, по мнению У. Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях» [3].

На рисунке 1 представлена Теория Х. Согласно этой теории, для увеличения активности коллектива необходима мотивация. Экономическая мотивация оказывает наибольшее воздействие на коллектив. Руководители должны осуществлять контроль и принуждение персонала к работе.

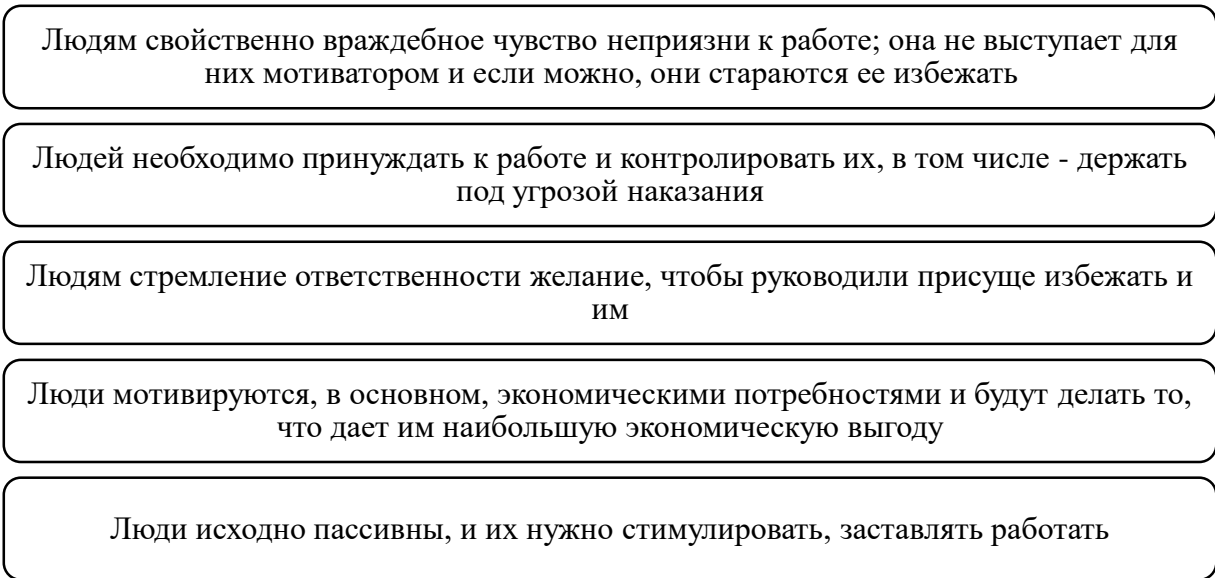


Рисунок 1 – Положения теории X

Теория Y представлена на рисунке 2, «согласно теории, стимулом повышения эффективности деятельности коллектива выступает интерес и содержание труда» [5].

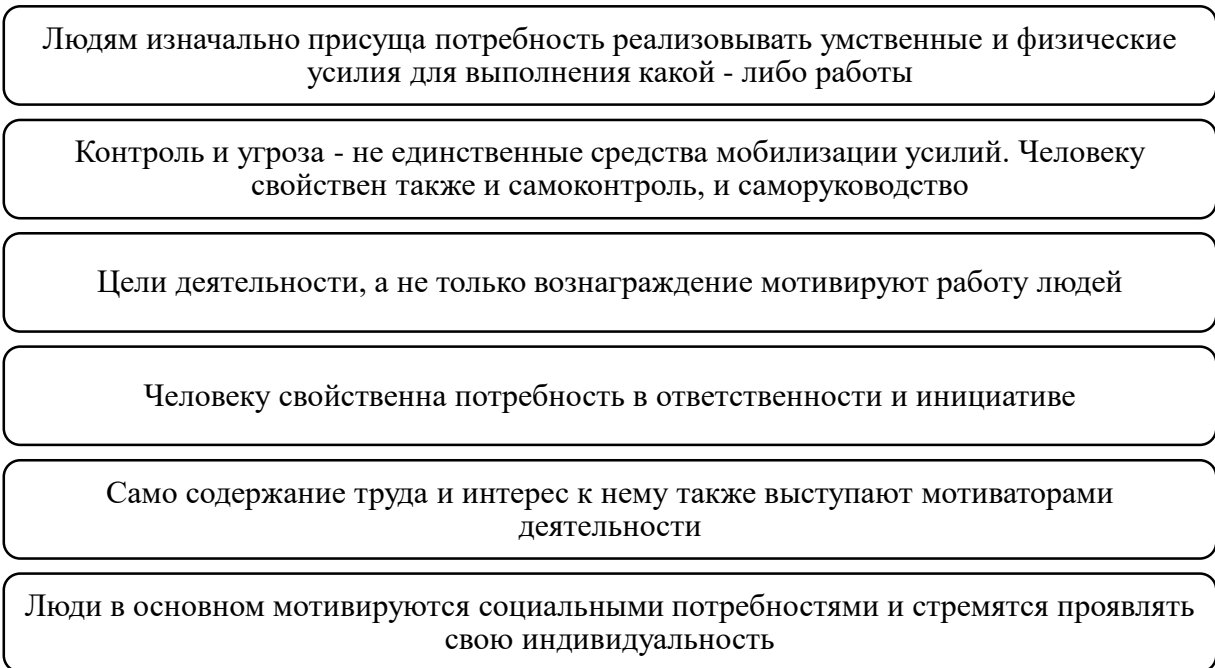


Рисунок 2 – Положения теории Y

Теория Z представлена на рисунке 3, «согласно теории, в качестве мотивации труда необходимо осуществляться внимание к коллективу руководителем, а также создание доверительной обстановки» [3].

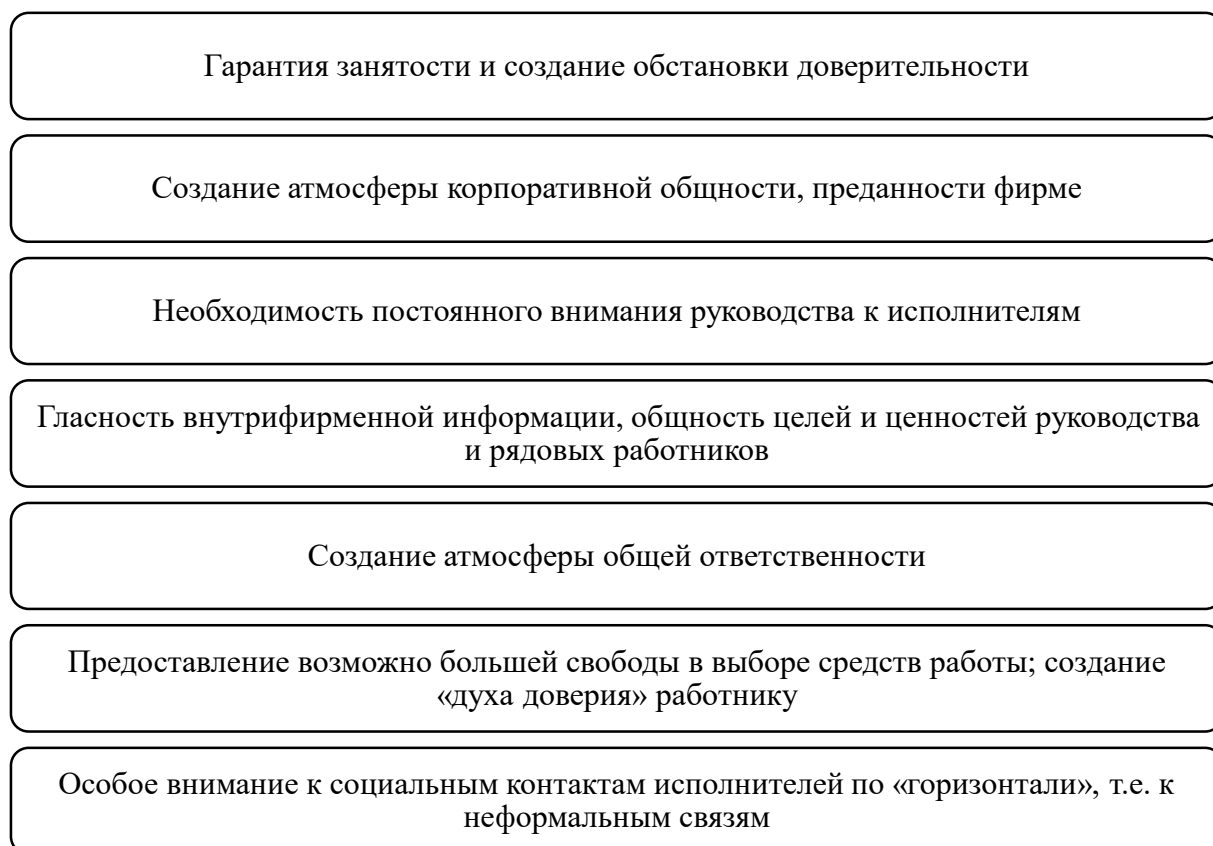


Рисунок 3 – Положения теории Z

Мотивация трудовой деятельности и повышение ее эффективности основаны на первичных потребностях коллектива. Теории X, Y и Z рассматриваются в данном контексте.

Множество факторов влияют на мотивацию коллектива. Среди них можно выделить социальные потребности, потребность в уважении и потребность в самовыражении.

Для обеспечения взаимодействия и общения между членами коллектива организации следует предоставлять такую работу, которая будет способствовать этому. Поднятие духа коллектива и создание чувства сильной

команды можно осуществить путем проведения различных мероприятий. Также регулярные совещания с коллективом являются необходимыми. Для удовлетворения потребностей коллектива в уважении со стороны руководящего состава можно предлагать работу содержательного характера и проводить совместные мероприятия социальной активности вне рабочих рамок.

«Для удовлетворения потребностей коллектива в самовыражении, руководящему составу необходимо осуществлять следующие мероприятия: максимально использовать потенциал сотрудников, давая возможность им развиваться и обучаться; каждому сотруднику по отдельности и в целом коллективу предоставлять обратную связь по итогу выполненной работы и достигнутым результатам; высоко достигнутые результаты поощрять и оценивать; продвигать сотрудников по служебной лестнице, делегировать права и полномочия; повышать профессионализм и уровень квалификации рабочего персонала» [7].

Мотивацией к успешной трудовой деятельности послужат предложение работы, требующей отдачи, и поощрение коллектива за развитие творческих способностей.

Важный вклад в понимание стремления коллектива к трудовой деятельности внесла теория А. Маслоу, структура потребностей представлена на рисунке 4.

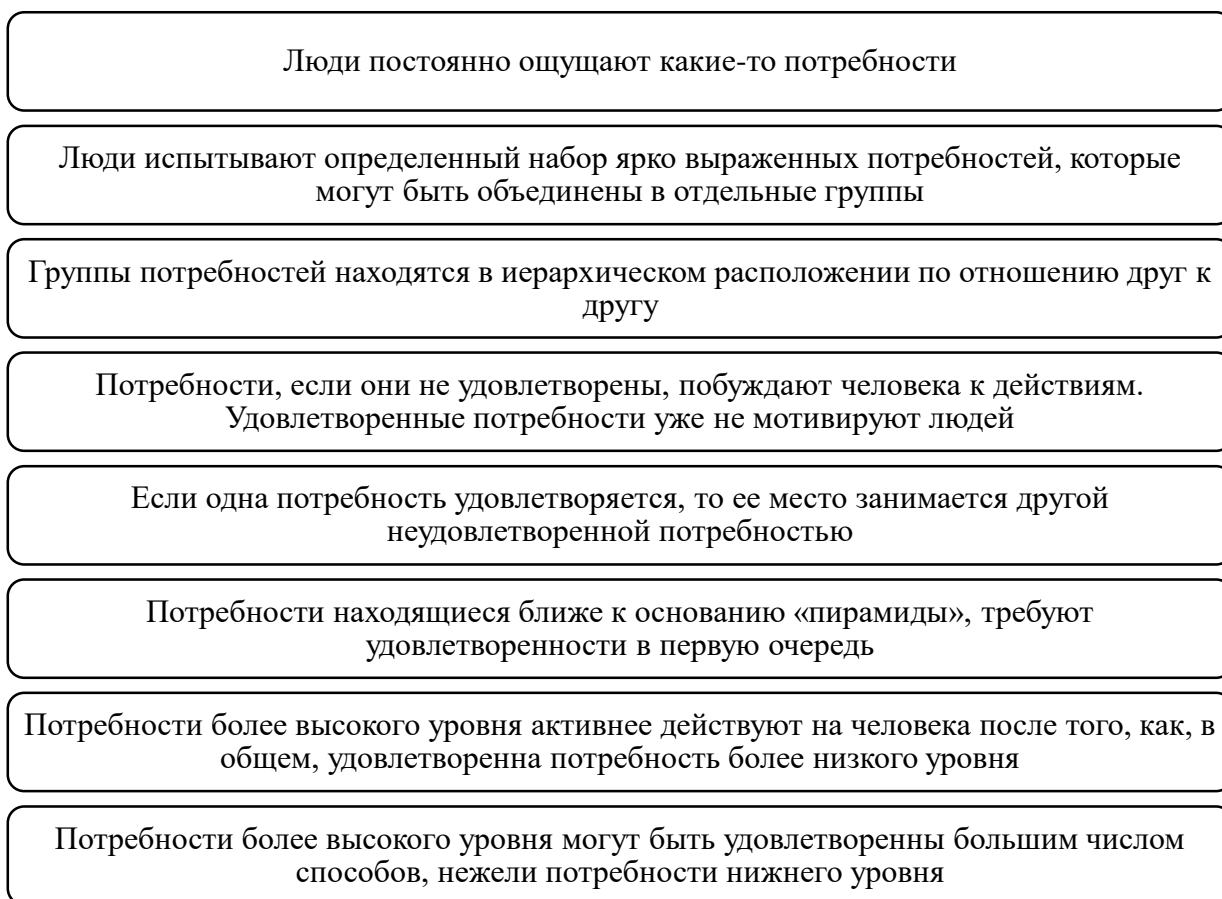


Рисунок 4 – Структура потребностей коллектива теории А. Маслоу

Профессиональные навыки и искусство устанавливать отношения руководителя организации являются ключевыми компонентами эффективного управления коллективом и его трудовой мотивации. Исследование основных концепций и структуры трудовой мотивации приводит к выводу, что удовлетворение различных потребностей, которые частично и косвенно могут быть удовлетворены деньгами, является основным мотивом действий людей согласно теории А. Маслоу.

Таким образом, экономическая мотивация оказывает наибольшее воздействие на коллектив. Руководители также должны осуществлять контроль и принуждение персонала к работе.

Для повышения эффективности деятельности коллектива необходимо обращать внимание на интерес и содержание труда. Руководитель должен

уделять внимание коллективу и создавать доверительную обстановку в качестве мотивации для работы.

1.2 Современные способы нематериальной мотивации

Существует множество способов нематериальной мотивации персонала на сегодняшний день. Следующие десять эффективных направлений мотивации можно отметить:

- переименование должности;
- создание командного духа;
- обеспечение комфорта;
- предоставление обучения;
- предоставление возможностей для карьерного роста;
- использование нестандартных номинаций;
- использование геймификации;
- обеспечение баланса;
- выражение благодарности;
- ориентация на человека [14].

«Трудовая деятельность сотрудников предприятия не только должна соответствовать их потребностям, но и приносить им удовольствие и чувство значимости.

Способы повышения командного духа, представленные на рисунке 5, являются наиболее распространенным видом нематериальной мотивации персонала. Создание благоприятной атмосферы, способствующей повышению эффективности трудовой деятельности, достигается путем повышения командного духа» [6]. Другой способ нематериальной мотивации персонала - переименование должности. Например, специалиста по клинингу можно переименовать в уборщицу предприятия. Это изменение статуса повысит самооценку и отношение к задачам в глазах окружающих персонал, а также изменит психологическое восприятие своей значимости.

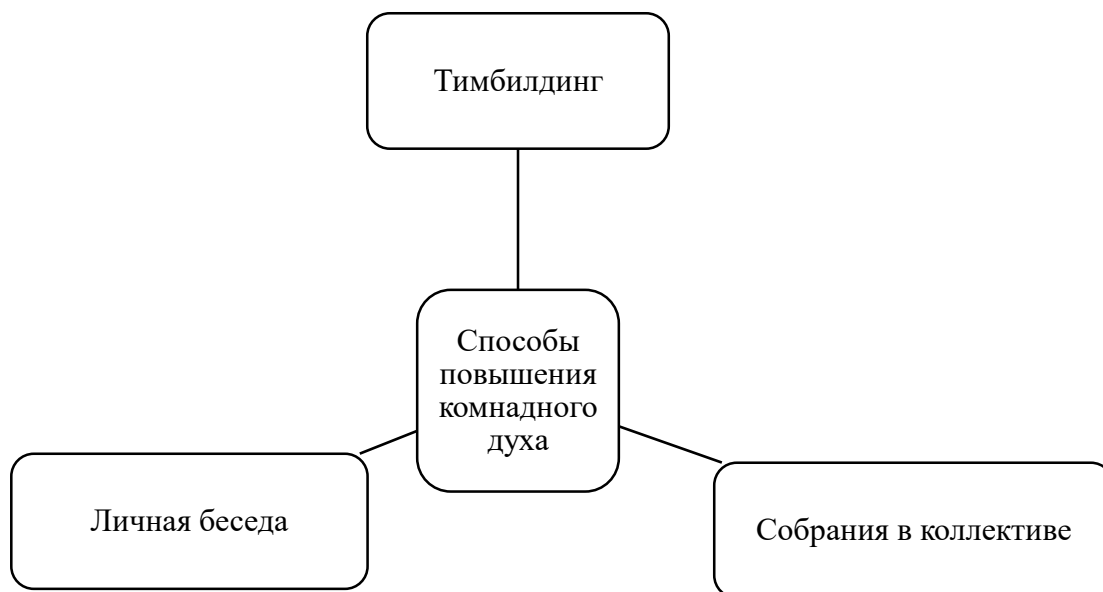


Рисунок 5 – Способы повышения командного духа

«Сплоченность коллектива и командный дух являются основными целями тимбилдинга, мероприятия, которое может быть представлено в виде групповых игр, таких как квесты или головоломки. В процессе проведения тимбилдинга персонал предприятия укрепляет связи друг с другом и оказывает взаимопомощь» [21].

Для обсуждения поставленных задач и других вопросов, связанных с трудовой деятельностью, на предприятии целесообразно проводить собрания коллектива. Руководители используют эти собрания для мотивации сотрудников, рассказывая о достижениях и благодаря коллективу за проделанную работу. В результате таких собраний рабочий процесс становится более эффективным, а сотрудники получают дополнительную мотивацию.

«Для налаживания коммуникативных отношений между руководителем и сотрудником проводятся личные беседы. Руководители обсуждают неудачи в работе и способы их предотвращения, а также предоставляют обратную связь о проделанной работе сотрудника, выделяя его достоинства и сильные

стороны» [3]. Кроме того, комфорт является одним из современных направлений нематериальной мотивации персонала. Исследования показывают, что работники, которые работают в комфортных условиях, являются более эффективными (рисунок 6).

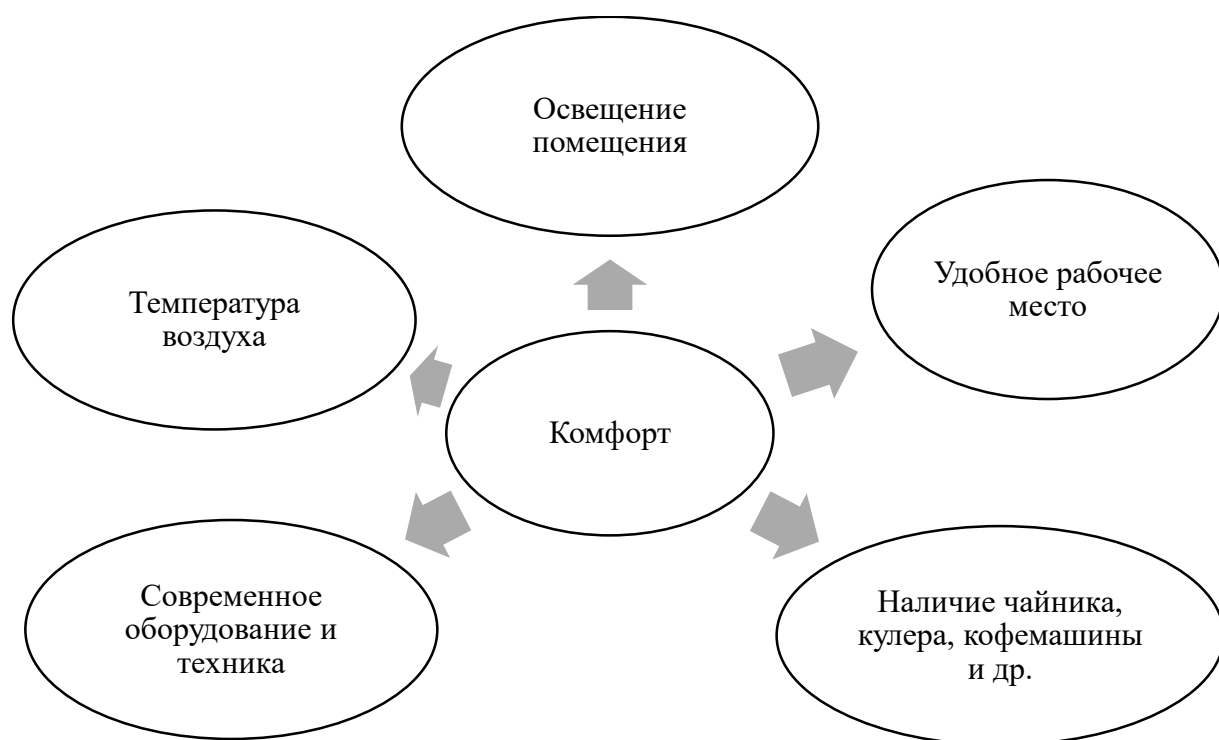


Рисунок 6 – Комфортные условия персонала

«Нематериальная мотивация персонала, согласно рисунку 6, может быть обеспечена комфортными условиями, включая освещение, температуру, удобство рабочего места, наличие современного оборудования и техники, а также дополнительные преимущества, такие как наличие кофе машины или кулера. Обучение также является способом нематериальной мотивации персонала и помогает поддерживать профессиональный интерес к работе. На предприятиях проводится обучение различными способами, включая бесплатные вебинары и дискуссии, а также платные онлайн-курсы и тренинги. Повышение квалификации способствует профессиональному росту персонала и общей эффективности деятельности» [4].

В современных методах мотивации персонала обнаружен нестандартный подход - использование нестандартных номинаций. Теперь многие руководители объявляют лучших сотрудников за определенный период, такой как квартал, полугодие или год. Ранее на предприятиях использовались стены почета, но сейчас все более прогрессивным стало нематериальное поощрение лучших сотрудников, такое как бонусы или подарки. Для достижения быстрых результатов в выполнении поставленных задач персонал активно использует геймификацию - виртуальную игру, в которой каждому сотруднику начисляются баллы, рейтинги и виртуальная валюта в зависимости от их эффективности.

Десять лет назад «Банк Х» внедрил программу лояльности для своих сотрудников, где каждый получал внутреннюю валюту за достижения. Эта валюта использовалась для покупки товаров в магазине компании. Вначале программа была успешной, однако со временем стало очевидно, что «в ней отсутствует соревновательный дух - основная движущая сила при достижении общих целей компании. Именно поэтому было создано виртуальное Королевство «Банк Х», основанное на стратегических играх. Большинство сотрудников активно участвует в этой бизнес-игре, где им предлагаются задания, путь и достижения» [1].

«Турнир «Мозгобойня» - это разработанный специально для повышения знаний метод, в котором персонажи соревнуются друг с другом по знаниям продуктов и услуг компании. Лучшие участники получают ценные призы. Игра объединила тысячи людей из разных городов России и привела к повышению образовательного уровня сотрудников, а также укрепила их лояльность к компании» [1].

На сегодняшний день приоритеты подрастающего поколения меняются. Они не хотят проводить большую часть своей жизни на работе и предпочитают больше свободного времени, даже если это означает меньшую заработную плату. Руководящий состав осознает, что работа не должна забирать всю личную жизнь персонала, поэтому использует баланс в качестве

нематериальной мотивации. Благодарность также является способом мотивации персонала, который создает хорошее настроение и способствует эффективной работе.

Гибкость и рассудительность руководителя предприятия играют важную роль в системе нематериальной мотивации персонала. Важно научить сотрудников любить свою работу, и для этого руководитель должен уметь мотивировать их таким образом, чтобы они активно участвовали в трудовом процессе, а не ждали пятницы, чтобы скорее закончить рабочую неделю. В настоящее время существует множество концепций мотивации труда персонала в организации. Однако эффективность управления коллективом и его мотивации зависит от профессиональных навыков руководителя и его умения строить отношения с персоналом.

Таким образом, для достижения эффективной мотивации современными способами можно использовать десять направлений. Среди них: переименование должности, развитие командного духа, создание комфортных условий, обучение, возможность карьерного роста, использование нестандартных номинаций, применение геймификации, обеспечение баланса, выражение благодарности и ориентация на человека.

2 Анализ системы мотивации Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

УФПС Кировского филиала Нолинский почтамт АО «Почта России» (далее по тексту – Почтамт), действует на основании законодательства РФ, Устава, Положения о филиале, настоящего Положения, решения единственного акционера, правления, совета директоров и генерального директора Общества, приказов, распоряжений и локально - нормативных актов.

АО «Почта России» - непубличное акционерное обществом, 100 % акций его принадлежит Российской Федерации.

Юридический адрес: 131000, г. Москва, Варшавское шоссе, д.37.

Местонахождение филиала: 610000, Кировская область, г. Киров, ул. Спасская, д.43.

Фактическое местонахождение: 613459, Кировская область, Нолинский район, г. Нолинск, ул. Карла Либкнехта, д.8.

Полное наименование Почтамта: управление федеральной почтовой связи Кировского филиала Нолинского почтамта, сокращенное – УФПС Кировский филиал Нолинский почтамт.

Почтамт является объектом почтовой связи: обособленным подразделением Общества и осуществляет функции в соответствии с настоящим Положением на территории Почтамта настоящего Положения.

Почтамт открывает счета в банках в установленном порядке, а количество и виды счетов, которые он может иметь утверждается нормативными актами.

В состав Почтамта входят структурные подразделения: отделения почтовой связи (ОПС), пункты почтовой связи.

В настоящее время в состав Нолинского почтамта входят 48 стационарных отделений связи и 1 передвижное отделение. Десять отделений связи считаются временно закрытыми в основном по причине их нерентабельности и малочисленности обслуживаемого населения. Почтамтом обслуживается население четырех районов области (Нолинский, Немский, Кильмезский и Уржумский).

Руководством Почтамта является начальник Почтамта. Контроль деятельности Почтамта осуществляет директор Филиала.

Почтамт имеет свои бланки с изображением эмблемы «Почта России».

Почтамт выполняет задачи по обеспечению на территории Почтамта предоставления услуг в ОПС, а также услуг по доставке посылок и экспресс – доставке, финансовых услуг и иных видов деятельности с целью получения прибыли.

Почтамт осуществляет:

- международные услуги;
- прием и обработку, перевозку и доставку (вручение) почтовых отправлений;
- доставку грузов и товаров, включая и в отдаленные и труднодоступные местности;
- переводы денежных средств;
- доставку и выдачу пенсий, социальных пособий;
- распространение печатных изданий, прием заказов на них и их доставка подписчикам;
- рекламную деятельность, услуги по размещению рекламы, а также агентские услуги;
- финансовые услуги кредитных и не кредитных финансовых организаций;
- приобретение, регистрацию и учет франкировальных машин;
- услуги таможенного брокера;

- финансовую деятельность по денежному посредничеству и лизингу, по привлечению инвестиций и капитала, по управлению финансовыми рисками;
- услуги страхового агента;
- выплату наличных денежных средств;
- защита государственной тайны;
- организационную и техническую защиту информации;
- работы по созданию, эксплуатации и модернизации информационных систем;
- производство, разработку и реализацию программных продуктов;
- технические испытания, исследования, а затем анализ и сертификация;
- проведение обучения и профессиональной подготовки;
- розничная, оптовая и онлайн торговля (дистанционные продажи) (торгово-посредническая деятельность);
- реализацию железнодорожных, авиационных, лотерейных билетов;
- техническое обслуживание транспортных средств;
- проведение научных, проектных, патентных и технологических работ;
- деятельность архива.

УФПС Нолинский почтамт относится к линейной организационной структуре управления (рисунок 7). Во главе почтамта стоит начальник, которому подчиняются все отделы участков, каждый участок возглавляет начальник, который отвечает за все работы на своем участке и подчиняются они только начальнику почтамта. Образуется такая организационная структура в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчиненный имеет одного руководителя, а руководитель – несколько подчиненных. Несколько руководителей, например, не могут связываться друг с другом, они смогут это

сделать через вышестоящую инстанцию – так называется однолинейная структура.



Рисунок 7 – Структура управления УФПС Нолинский почтамт

Начальник почтамта назначается на должность и освобождается от нее директором Филиала по представлению заместителя директора. Начальник Почтамта действует на основании доверенности, выданной директором в порядке передоверия. Пределы компетенции начальника Почтамта определяются Положением об обособленном подразделении почтамте УФПС, нормативными актами предприятия, заключенным трудовым договором, должностной инструкцией, доверенностью, выданной Филиалом.

Начальник Почтамта: осуществляет руководство и организацию деятельности Почтамта, самостоятельно решает вопросы деятельности Почтамта:

- контролирует выполнение поручений, проверяет качество (объективность) и обоснованность принимаемых решений, подчиненных;
- издает приказы, распоряжения и дает указания для исполнения работниками Почтамта;
- обеспечивает своевременное предоставление работникам Почтамта и ознакомление с ними нормативных актов, процедур и должностных инструкций о порядке исполнения должностных обязанностей, а также ознакомление с приказами и распоряжениями;
- осуществляет контроль над структурными подразделениями, их работой;
- разрабатывает и осуществляет мероприятия по повышению эффективности работы и внедрению новых форм обслуживания и техники по улучшению использования производственных фондов, трудовых и материальных, финансовых ресурсов, совершенствованию методов организации производственных процессов;
- обеспечивает реализацию мероприятий по повышению уровня антитеррористической защищённости и подготовке работников Почтамта к действиям, связанным с угрозами совершения террористического акта;
- обеспечивает документооборот, делопроизводство и работу архива Почтамта;
- обеспечивает хранение документов.

Заместитель начальника по операционному управлению назначается на должность и освобождается от нее начальником Почтамта, в соответствии с нормативными документами по учету личного состава и кадровому делопроизводству по согласованию с руководством УФПС. Заместитель начальника почтамта подчиняется начальнику Почтамта. На должность заместителя начальника Почтамта назначается работник, который имеет

высшее профессиональное (техническое или инженерное) образование, стаж работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Участки сортировки и обработки почтовых отправлений и печати (УСОПО) подчиняются начальнику Почтамта, в работе руководствуются: законодательными, нормативными и правовыми актами, трудовым законодательством РФ, приказами, указаниями, инструкциями, требованиями, правилами трудового распорядка, договорами материальной ответственности, Уставом, Положением о Филиале. Основные задачи: прием, сортировка, обработка и отправка, сохранность почтовых отправлений, денежных средств, выемка письменной корреспонденции из наружных почтовых ящиков, перевозка почтовых отправлений, емкостей, денежных средств, обмен почтовыми отправлениями, тайна связи.

Транспортные участки - подчиняются начальнику Почтамта, в работе руководствуются: законодательными, нормативными и правовыми актами, Уставом автомобильного транспорта, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, ФЗ «О связи», правилами оказания услуг, Уставом и Положением о Филиале. Основные задачи: осуществление и организация перевозки товарно-материальных ценностей (ТМЦ), грузов, денежных средств, внедрение мероприятий по автоматизации процесса управления транспортными средствами, обеспечение соблюдения норм и требований по охране труда, сбор и анализ информации по транспортному обеспечению, оптимизация логистических схем, ведения учета правильного расходования и списания материальных средств.

Склад и склад материально – технического обеспечения подчиняется начальнику Почтамта, в работе руководствуются: законодательными и правовыми и нормативными актами, ФЗ «О связи», ФЗ «О почтовой связи», постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, Правилами оказания услуг почтовой связи, Уставом, приказами, указаниями, инструкциями по пожарной безопасности в служебных помещениях и на производственных площадках склада, Положением. Основные задачи: организация приема,

выдача и хранение ТМЦ и обеспечения непрерывной работы склада, организация учета и обеспечения сохранности ТМЦ, разработка и осуществление мероприятий по повышению эффективности работы коммерческого склада, отгрузка и приемка ТМЦ на склад, их размещение в соответствующих зонах хранения, выполнение погрузо-разгрузочных работ, сборка заказов.

Участок розничных товаров подчиняется заместителю начальника Почтамта, в работе руководствуется законодательством РФ, конвенцией, протоколами, актами, приказами, указаниями, правилами инструкциями, Уставом, правилами трудового распорядка и по охране труда, коммерческого и бухгалтерского учета на базе «1С: Предприятие» в части учета доходов, Положением о Филиале, о Почтамте. Основные задачи: реализация товаров, продуктов питания и лотереи, сим-карт сотовых операторов.

Контрольно-справочный участок - подчиняется заместителю начальника Почтамта, в работе руководствуется документами, что и участок розничных товаров. Основные задачи: проведение проверок почтовых отправлений в участках Почтамта, учет, анализ, проведение расследований и подготовка ответов на запросы по извещениям ф.30, по контрольно-путировочным листам, работа с межведомственными актами, с нарушениями актов, формирование отчетов по качественным показателям работы объекта.

Ведущий специалист по контролю кассовых операций подчиняется заместителю начальника Почтамта, в работе руководствуется документами, что и контрольно-справочный участок, а также основами делопроизводства, деловым администрированием, теорией и практикой работы с персоналом. Основные задачи: обрабатывает персональные данные, позволяющие идентифицировать физическое лицо, в результате чего, получить дополнительные сведения о физическом лице, соблюдение конфиденциальности персональных данных.

Группа по организации производственных процессов подчиняется заместителю начальника Почтамта, в работе руководствуется той же

документацией, что и участок розничных товаров. Основные задачи: организация и контроль производственных процессов, и ресурсное обеспечение бесперебойного функционирования сети (ОПС), подготовка предложений по оптимизации, направленных на сокращение операционных расходов.

Главная касса подчиняется заместителю начальника Почтамта, в работе руководствуется документами, что и участок розничных товаров. Основные задачи: обеспечение своевременной выдачи денежной наличности, их сохранности, сдача и получение в банке денежных средств, формирование ежедневной отчетности и сдача отчетности бухгалтеру почтамта, обеспечение учета, хранения, выдача огнестрельного оружия и боеприпасов к нему, контроль транзитных касс.

Участок хранения не розданных/невостребованных почтовых отправлений подчиняется заместителю начальника Почтамта, в работе руководствуется документами, что и участок розничных товаров. Основные задачи: ведет учет и хранение не розданных и невостребованных почтовых отправлений.

Отделение почтовой связи (ОПС) является объектом почтовой связи, предоставляющий услуги с населением с населением.

Мобильная группа подчиняется заместителю начальника Почтамта, в работе руководствуется документами, что и участок розничных товаров. Основные задачи: обеспечение бесперебойной работы ОПС, оперативной подмены работников данных структурных подразделений на период не укомплектованности штата для качественного предоставления общедоступных услуг, для выполнения производственных работ по обработке и сортировке почты в период отсутствия занятости в подмене работников ОПС.

Группа технической поддержки подчиняется начальнику Почтамта, в работе руководствуется регламентом предприятия в области ИТ. Основные задачи: обеспечение работы программного обеспечения, контроль

технической оснащенности почтамта и ОПС, техническая поддержка пользователей, обеспечение непрерывного функционирования каналов связи и в ЛВС в ОПС и почтамте, метрологический контроль весового оборудования и средств измерений, обеспечение информационной безопасности.

Участок хозяйственного обслуживания подчиняется начальнику Почтамта, в работе руководствуется регламентом предприятия по имущественным вопросам. Основные задачи: организация ремонта и обслуживания ОПС, хозяйственное обеспечение почтамта, уборка прилегающей территории и производственных помещений и мест общего пользования, выполнение столярных общестроительных работ, эксплуатация и обслуживание котельного агрегата, трубопроводов.

Делопроизводство подчиняется начальнику Почтамта, в работе руководствуется регламентом предприятия по административным вопросам. Основная задача: вести документационное обеспечение управления, строго соблюдать свои должностные обязанности.

Основные финансовые результаты деятельности УФПС Нолинского почтамта в период с 2020 по 2022 г. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» за период 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	221143	292202	488579	71059	196377	32,13	67,21
2. Расходы по обычным видам деятельности, тыс. руб.	139399	186819	311760	47420	124941	34,02	66,88
3. Прибыль (убыток) от продаж(1-2), тыс. руб.	81744	105383	176819	23639	71436	28,92	67,79
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате, тыс. руб.	-28964	-6226	-48203	22738	-41977	-78,50	674,22

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020 г.	2021г.	2022 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)(3+4), тыс. руб.	52780	99157	128616	46377	29459	87,87	29,71
6. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее, тыс. руб.	-11874	- 21502	-35338	-9628	- 13836	81,08	64,35
7. Чистая прибыль (убыток) (5+7), тыс. руб.	40906	77655	93278	36749	15623	89,84	20,12
9. Финансовый результат периода	74069	85573	85931	11504	358	15,53	0,42
10. Численность работников, чел.	91	104	102	13	-2	14,29	-1,92
11. Производительность труда (10 / 1), тыс. руб./чел.	2430	2810	4790	380	1980	15,64	70,46
12. Фонд оплаты труда (год)	76768	89731	88373	12963	-1358	16,89	-1,51
13. Средняя заработная плата (в месяц) 1 работника	70	72	72	2	0	2,86	0,00
14. Рентабельность продаж, % (стр. 7/стр. 1) ×100%	18,50	26,58	19,09	8,07826	- 7,4841	х	х

Из представленных данных таблицы 1 видно, что за 2022 г. годовая выручка составила 488579 тыс. руб., это на 67,21% выше показателя 2021 г.

В течение анализируемого периода (с 2020 г.) наблюдался рост выручки – в 2,3 раза. Кроме того, на рост показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд. Рост выручки наблюдался в течение всего изучаемого периода.

Прибыль от продаж за 2022 г. составила 176819 тыс. руб. За последние два года наблюдался рост финансового результата от продаж на 67,79%, кроме того, наличие такой же тенденции с 2020 г. подтверждает и линейный тренд.

Численность работников в 2022 г. составила 102 чел., что на 2 чел. меньше чем в предыдущем 2021 г., но на 11 чел. больше чем в 2020 г.

Производительность труда персонала составила в 2022 г. 4790 тыс.руб./чел., что показало повышение на 70,46% по отношению к 2021 г.

Средняя заработная плата в 2022 г. составила 72 тыс. руб., и выросла по отношению к 2020 г. на 2,86%, в 2021 г. заработная плата не повышалась.

Итак, по результатам проведенного анализа, подчеркнем, что финансовое положение УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» – хорошее. Согласно рейтинговой шкале, у предприятия УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» состояние «ВВВ», что оценивается как положительное состояние.

2.2 Оценка системы мотивации организации

В УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» выстроены процессы мотивации, но в системе есть существенные недочеты, которые мешают эффективности организации в целом. Люди – ключевой капитал любой организации и ее главное преимущество. Задача на практике – обеспечить сотрудников всеми возможностями для развития и реализации их потенциала.

Система мотивации и стимулирования сотрудников в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» направлена на побуждение к продуктивной, плодотворной, высокоэффективной работе, которая отражается на коммерческой деятельности организации в целом.

Исследование системы мотивации началось с анализа различных документов, таких как устав организации, положение об оплате труда и получении стимулирующих выплат, положение о премировании, положение о дополнительных оплачиваемых отпусках и положение об оценке эффективности работы. Наша команда также изучила инструкции по должностям, которые содержат критерии эффективности работы для каждой должности в учреждении УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

Проведя анализ влияния системы мотивации на качество работы и эффективность сотрудников, мы изучили отдельные приказы и распоряжения, связанные с мотивацией в организации. Такой подход позволил нам систематизировать методы, используемые для мотивации персонала.

Согласно изученным документам, до 2022 года в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» существовали следующие виды мотивационного стимулирования:

- ежегодная новогодняя премия;
- ежегодное награждение грамотами и благодарностями отличившихся работников;
- стимулирующие выплаты по показателям эффективности труда.

Основная цель мотивации УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» - повышение эффективности и производительности персонала. В связи с этим, в организации построена система стимулирования труда. Стимулирование труда в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» проявляется в виде материального и нематериального стимулирования. Согласно которому, «материальное стимулирование - это компенсационный пакет, который состоит из постоянной и переменной части. Нематериальное стимулирование - это обеспечение стимулирующего климата в коллективе, организация рабочего окружения и нематериального стимулирования» [3].

К материальному стимулированию персонала УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» относятся: заработная плата сотрудников УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России», которая состоит из оклада и премий.

В УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» работники получают оплату труда в виде оклада и премий. Премия, равная 15% от оклада, выплачивается работникам сверх основной заработной платы в конце года. Целью такой политики начисления заработной платы является заинтересованность персонала в достижении высоких результатов работы, так как успех организации зависит от эффективности работы ее сотрудников.

УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» проводит процесс премирования сотрудников, который направлен на повышение эффективности работы и результативности как сотрудников, так и всей организации. Этот двухсторонний процесс способствует улучшению использования трудовых ресурсов и повышению качества обслуживания клиентов.

Важное условие применения премиальной системы оплаты труда заключается в том, что премия выплачивается только в том случае, если работник действительно повлиял на достижение целей УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

Периодичность выплат основной премии напрямую со сроками получения конечного результата деятельности сотрудников УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» раз в год.

Таким образом, стимулирование труда является очень важной составляющей эффективной работы УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

«При исследовании статистическим методом отчетной документации, в частности протокола оценки эффективности и качества деятельности персонала, мы выявили, что в целом сотрудники стараются выполнять показатели на 100% и это им в общем случае удастся, за исключением редких случаев их снижения из-за невыполнения критериев эффективности» [22].

В ходе исследования мы провели анкетирование сотрудников УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России». Участие в анкетировании приняли 30 сотрудников (Приложение А). Интересно отметить, что большинство опрошенных имеют стаж работы более 20 лет, что свидетельствует о высоком среднем возрасте персонала организации.

Однако, уделение должного внимания мотивации и удовлетворенности работой любого коллектива является неотъемлемой частью нашей работы. По результатам опроса на вопрос о том, удовлетворены ли сотрудники своей работой, 17 респондентов ответили утвердительно, 10 не совсем удовлетворены, а 3 сотрудника выразили неудовлетворение (Рисунок 8).

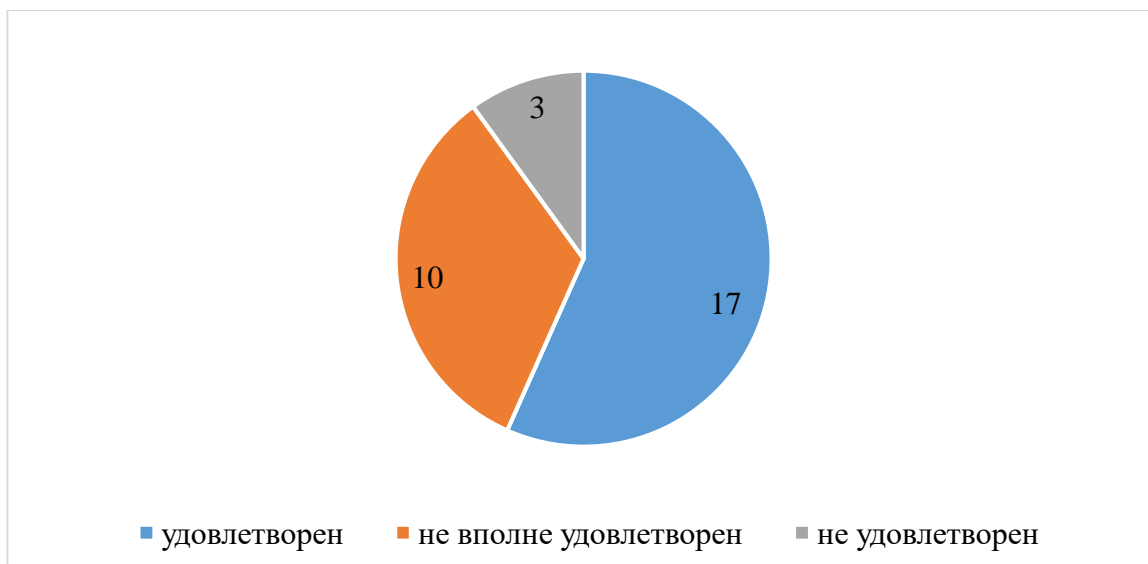


Рисунок 8 – Удовлетворенность работой

При опросе респондентов о ценности их работы мнения распределились довольно разнообразно. Почти половина опрошенных высоко оценили свою рабочую команду и коллег. Работа, которая представляет интерес, а также заработок, также являются популярными факторами мотивации в труде (рисунок 9).

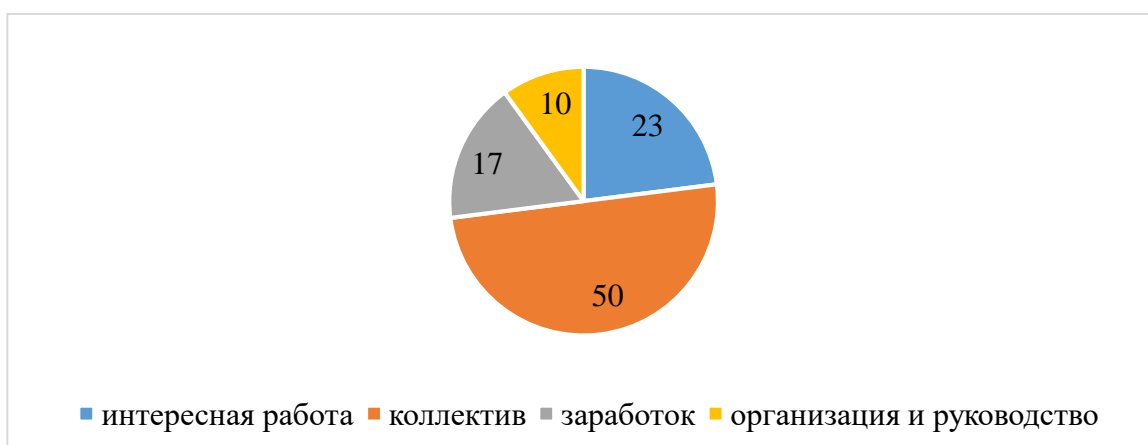


Рисунок 9 – Мотивирующие факторы в работе

Результаты, полученные при ответе на вопрос «Какие факторы не устраивают вас в работе?», свидетельствуют о том, что причиной

неудовлетворенности является в первую очередь недостаточное финансовое поощрение. Далее, причиной является отсутствие возможностей для карьерного роста и самореализации. Эту информацию можно увидеть на рисунке 10.



Рисунок 10 – Мотивы неудовлетворенности

Рисунок 11 показал, что при анализе мотивационных потребностей сотрудников, основным видом мотивационного стимулирования, который настраивает респондентов на успех в работе, являются материальные мотивационные потребности.

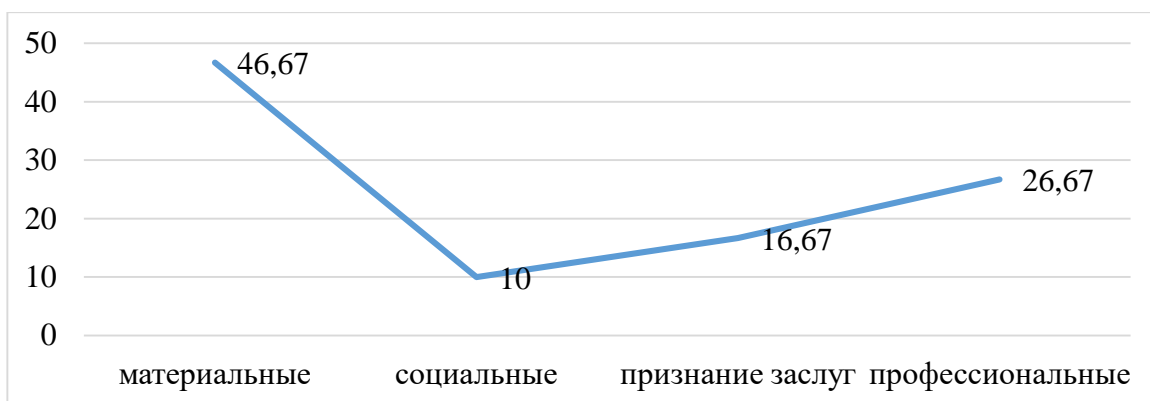


Рисунок 11 – Основные мотивационные потребности

Результаты следующего вопроса показали, что 17 человек, составляющих 57% респондентов, готовы продолжать трудиться в условиях, которые ухудшаются, или выносить неудобства. Это связано с тем, что их жизненные обстоятельства не позволяют им изменить что-либо. Кроме того, 5 респондентов, что составляет 17%, готовы покинуть организацию (рисунок 12).

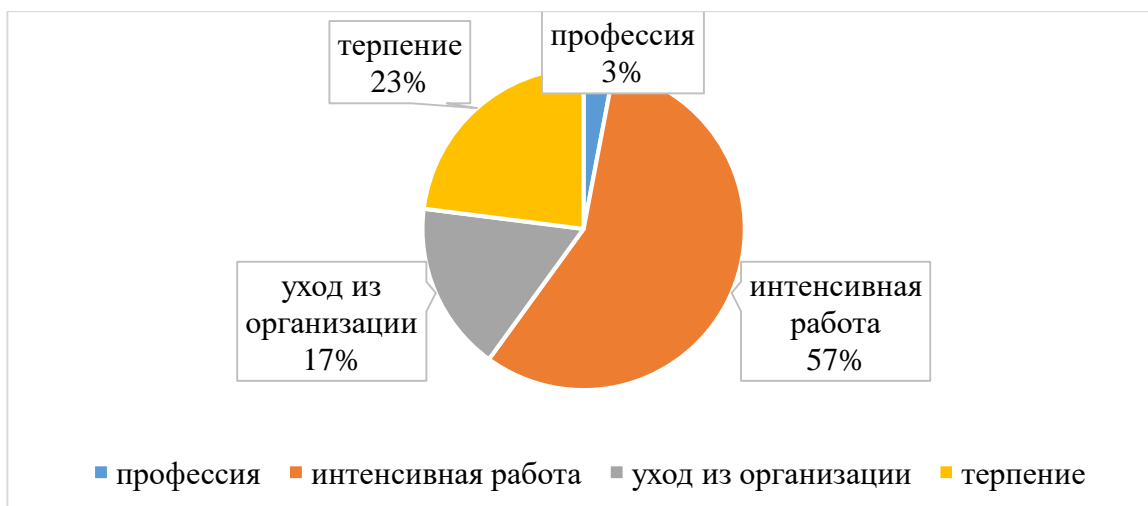


Рисунок 12 – Отношение к работе

По результатам исследования на рисунке 13 можно увидеть, что 56% респондентов, в соответствии с графиком, считают, что мотивация повышает эффективность работы. 27% респондентов, согласно графику, считают, что мотивация не влияет на повышение эффективности их работы. 17% опрошенных столкнулись с трудностями при ответе.

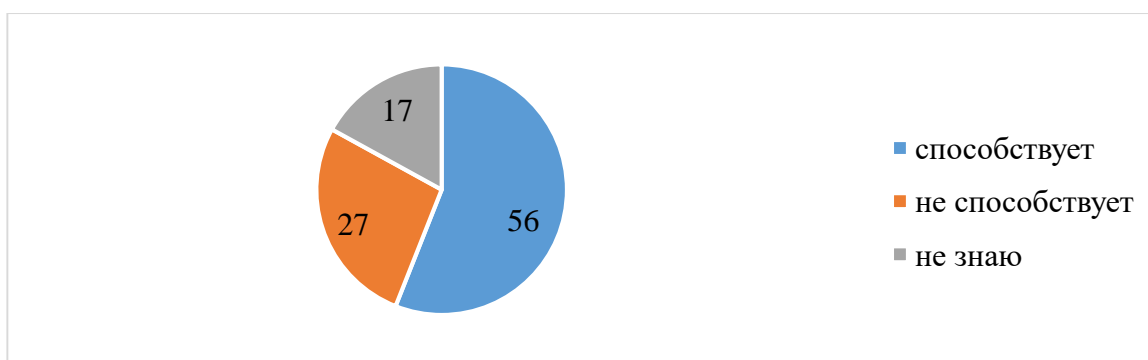


Рисунок 13 – Влияние мотивации на работу

«В системе мотивации ключевое место отводится такому аспекту трудовой деятельности как признание и вознаграждение» [7].



Рисунок 14 – Формы материального поощрения

Согласно проведенному опросу, самыми популярными формами стимулирования труда оказались различные виды премий, доплаты и бонусы. Этот выбор сделали 11 участников опроса, что составляет 37% от общего числа респондентов. Кроме того, 6 (23%) опрошенных отметили, что им хотелось бы получить путевки на лечение и отдых, абонементы в бассейн или спортзал. Еще 3 (10%) участника опроса выбрали эту опцию. Один респондент (3%) предпочел бы обучение и оплату за проезд, в то время как 4 (13%) респондента назвали обеды за счет организации своим предпочтением.

Анализируя результаты опроса, можно выделить две основные проблемы, которые влияют на мотивацию и стимулирование труда в глазах трудового коллектива. Первая проблема - низкая заработная плата, о которой упомянули 20 (67% от общего числа респондентов). Вторая проблема - отсутствие перспектив карьерного роста, о котором говорили 7 (23% от

общего числа респондентов). Далее двадцати сотрудникам предлагалось оценить важность предложенных факторов (рисунок 15).

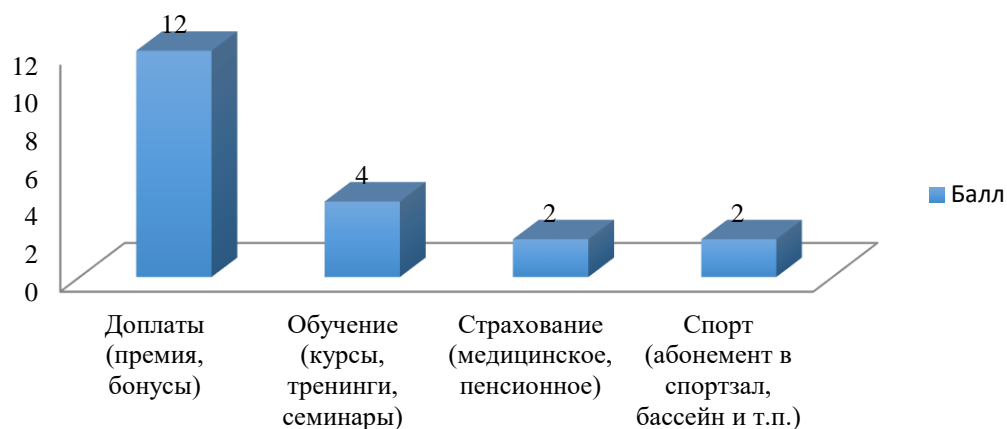


Рисунок 15 – Первостепенные виды материальной мотивации, балл

Согласно полученным ответам, желаемым видом мотивации для опрошенных сотрудников стала доплата в виде премий и бонусов, а наименее важными – абонемент в спортивные комплексы и страхование.

Ответы на вопрос, какой вид нематериальной мотивации интересует сотрудников в первую очередь, представлены на рисунке 16.

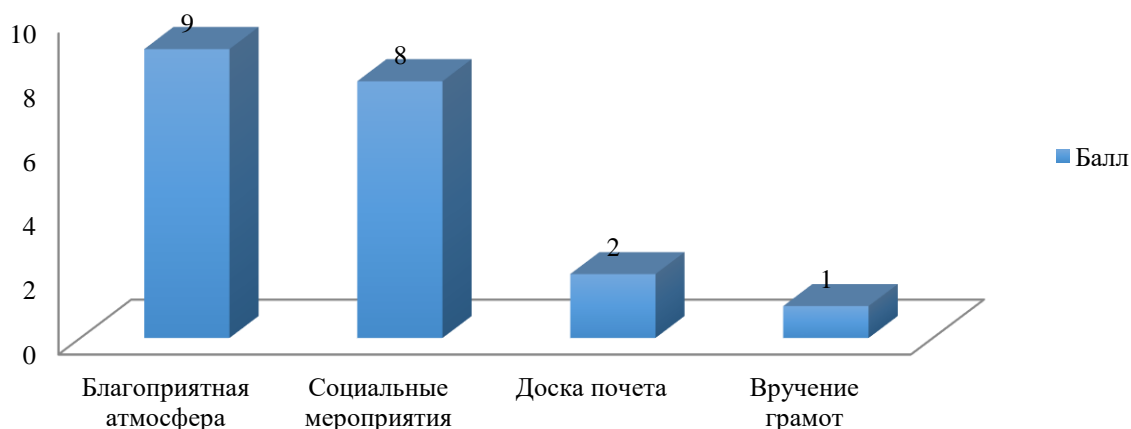


Рисунок 16 – Первостепенные виды нематериальной мотивации, балл

Из данных рисунка 16 видно, что наилучшим видом нематериальной мотивации сотрудников является благоприятная атмосфера в организации и проведение социальных мероприятий. Такие стимулы, как доска почета и грамоты в меньшей степени важны для опрашиваемого сотрудников.

Таким образом, на основе проведенного анализа было выявлено, что, несмотря на регулярную и своевременную оплату труда, сотрудники нуждаются в индексации заработной платы, повышенных премиях и развитии нематериальных способов мотивации с помощью проведения социальных мероприятий и поддержания благоприятного микроклимата в коллективе.

Во время проведения опроса некоторые работники выразили свое недовольство. Они заявили о том, что администрация предприятия слишком сильно уделяет внимание выполнению плановых показателей и недостаточно ценит человеческий фактор. В связи с этим у работников возникло желание изменить работу.

Коэффициент текучести персонала в 2022 году в целом по организации составляет 9,5%, что превышает допустимую величину естественной текучести кадров в учреждениях почтовой связи в 3-5% (таблица 2). В прошлый период он составил 12%.

Таблица 2 – Анализ текучести и укомплектованность кадров УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России»

Показатель				Абс. изм.	Абс. изм.
Численность работников, чел.	91	104	102	13	-2
Коэффициент текучести кадров, %				-2,2	-2,5
Укомплектованность, %				10,8	-0,2

Таким образом, укомплектованность штата на текущий момент в почтамте - 99,2% (таблица 2), коэффициент текучести кадров на протяжении 2020-2022 гг. снижается, но продолжает быть высоким относительно среднеотраслевого.

По итогам проведенного во второй главе анализа можно сделать вывод, что штат сотрудников соответствует деятельности организации: преобладают рабочие женского пола, большая часть сотрудников имеют возраст от 20 до 30 лет; структура кадрового состава за анализируемый период претерпевает лишь незначительные изменения.

В УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» слабая мотивационная система, используется небольшое количество стимулов: основным методом материального стимулирования является заработная плата, а моральные стимулы ограничены организацией праздников, поздравлениями и выражением устной публичной похвалы или благодарности.

В результате проведенного анализа анкетирования работников и статистических данных можно выделить следующие проблемы:

- отсутствие нематериальной мотивации;
- высокая текучесть кадров из-за неудовлетворенности работой.

Проведенный анализ стал основанием для разработки рекомендаций по решению первостепенных выявленных проблем и совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала Нолинского почтамта УФПС АО «Почта России»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала организации

В результате анализа, проведенного во втором разделе автором выявлены проблемы в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России», которые требуют решения в целях повышения эффективности работы организации. В рамках данного раздела необходимо разработать ряд предложений по совершенствованию системы нематериальной мотивации для УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

Первая проблема: отсутствие нематериальной мотивации и, как следствие, отсутствие моральной мотивации сотрудников. Не все сотрудники знакомы с ценностями УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России». Нет регулярной работы в этом направлении.

Способ решения:

- разработать прозрачную корпоративную культуру;
- поддерживать корпоративный дух;
- укреплять внутренние связи работников УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

Усиление имиджа УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» является важнейшим элементом нематериальной мотивации сотрудников. Чтобы улучшить социально-психологический климат и повысить мотивацию сотрудников во всем коллективе организации, нужно применять ряд организационных и социально-психологических приемов.

Мероприятие №1: проведение тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте». На рабочем месте часто происходят конфликты между работниками УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России». Очень часто

бывают ситуации, когда конфликты отрицательно влияют на производительность и вовлеченность, что в целом плохо отражается на работе сотрудников и эффективности работы организации. Конфликты отнимают много времени. Работники становятся раздражительными, несобранными. В связи с этим автор предлагает проводить тренинг «Решение конфликтов на рабочем месте», чтобы выявить проблемы и уменьшить уровень конфликтности.

Цель данного тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» - получить опыт конструктивного разрешения конфликтных ситуаций и выхода из него.

Главные задачи для проведения тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте»:

- выявление проблем конфликта;
- проведение разбора личных составляющих конфликта, межгрупповых конфликтов.
- профилактика, а также помощь в конфликтных ситуациях.

В УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» тренинг по преодолению конфликтов на рабочем месте будет начинаться с рассмотрения, что такое конфликт между работниками, какие причины его побудили. Автор предлагает внедрить следующую программу тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» (таблица 4).

Таблица 4 – Программа тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте»

Тема и содержание	Количество часов
Специфика трудового коллектива, конфликт в коллективе и его симптомы, этапы созревания конфликта, условия для совместной работы коллектива. Оценка сплоченности коллектива, совместимость.	5
Персональная работа с сотрудниками, оценка деловых и личностных качеств работников.	6
Деловое общение: оценка коммуникативных качеств работников, проведение переговоров, эмоциональные средства воздействия на работников	4

Продолжение таблицы 4

Тема и содержание	Количество часов
Конфликтные ситуации: пути и средства их разрешения, технология «от конфликта – к сотрудничеству»	3
Итого	18

Для того чтобы улучшить социально-психологический климат в коллективе УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» нужно также внедрять элементы нематериальной мотивации сотрудников.

Мероприятие №2: проведение конкурса между сотрудниками отделений почтовой связи.

В конкурсе «Лучшее отделение почтовой связи» примут участие почтальоны, операторы и начальники отделений.

Каждое отделение предоставит в Нолинский почтамт информацию о лучших по показателям подписных сборов почтальонах и операторах, принимающих подписку в отделениях почтовой связи, а также начальников почтовых отделений, оформивших подписку газеты и журналы на наибольшую сумму.

Отделение собравшее за определенный период времени наибольшее количество подписок признается победителем.

Главным призом по итогам конкурса станет - проведение корпоративного мероприятия для всех сотрудников почтового отделения.

Корпоративные мероприятия позволяют устранять многие проблемы, созданные внутри коллектива и непосредственно между сотрудниками и всем коллективом. «За счет корпоративных мероприятий можно улучшить или наладить командообразование, повысить лояльность сотрудников, наладить отношения коллектива и руководства. Также корпоративные мероприятия – это возможность неформального общения, где трудовой коллектив будет чувствовать себя непринужденно, свободно» [14].

Корпоративные праздники выступают важным методом выстраивания и налаживания внутриорганизационных коммуникаций и эффективным

мотиватором. Именно во внутренней нематериальной мотивации сотрудников кроется огромный потенциал. Если руководство будет уделять достаточно внимания всем своим сотрудникам и по возможности не демотивирует их, то УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» станет для сотрудников «вторым домом». Тогда работники будут очень лояльны и готовы переживать все трудности вместе с предприятием и лучше трудиться и получать удовольствие от своей работы.

Для этого мы предлагаем провести выездное корпоративное мероприятие на базе отдыха. Отдых на свежем воздухе объединяет людей, позволяет им больше узнать друг о друге, поднимает настроение сотрудникам и просто позволяет пообщаться в неформальной обстановке.

Выездное мероприятие на любой базе отдыха можно проводить в любое время года. Летом можно разместиться в беседке, на веранде или просто на территории базы, а в холодное время года будет предлагаться коттедж. Проведение мероприятия на природе потребует немного усилий и фантазии, но результатом станет отлично проведенное время. Такие корпоративные поездки смогут более сплотить коллектив, к тому же характер этих поездок наиболее предрасполагает к дружескому общению.

«Поездка на базу отдыха должна доставить удовольствие коллективу. Необходимо, чтобы в результате его проведения доверие сотрудников к руководству возросло, они получили бы возможность узнать своих коллег с новой стороны» [14].

В программу выходного дня входит отдых на базе. Также можно предложить некоторые варианты:

- проведение соревнований по рыбной ловле;
- спортивные игры командами;
- тимбилдинг.

Осуществлять и проводить мероприятие будет руководство.

В следующем параграфе рассчитан экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

3.2 Оценка экономического эффекта от предлагаемых мероприятий

В результате проведения тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» должен быть достигнут следующий результат:

- «улучшение внутренних коммуникаций сотрудников;
- сокращение конфликтов;
- сплочение коллектива;
- совершенствование социально-психологического климата» [20].

Проведение тренинга планируются вести с модификацией поставленных задач, а самое главное, при этом, не забывать о главной цели – улучшение социально-психологического климата коллектива всего предприятия.

Рассмотрим смету затрат на реализацию мероприятия «Решение конфликтов на рабочем месте».

Тренинги будут посещать 50 работников УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

Для проведения тренингов с практическими занятиями необходим психолог. Оплата каждого часа работы психолога составит 500 рублей. Тренинг будет проводиться 18 часов в разные дни.

Тогда затраты на оплату труда психолога составят $500 \times 18 = 9$ тыс. руб.

Раздаточный материал (профессиональные стандарты, вопросники, тесты, программы, методические указания, анкеты) будет приобретен один раз – сумма 5 тыс. руб.

Интернет, трафик интернета в месяц - 1000 руб.

Выплаты зарплаты персоналу, обучаемому в рабочее время, сохранение средней заработной платы. Средняя зарплата за месяц 41,8 тыс. руб. Тогда за 1 смену составит – 1,9 тыс. руб.

«Расходы на обучение персонала рассчитываются следующим образом по формуле 1.

$$R_{п} = n \times k \times t_{д}, \quad (1)$$

где $R_{п}$ – расходы на обучение персонала, тыс. руб.;

n – количество обучаемых сотрудников, чел.;

к – заработная плата в расчете на день, тыс. руб.;

тд – количество дней обучения по программе» [18].

$$Рп = 50 \text{ (чел.)} \times 1,9 \text{ (тыс. руб.)} \times 18 \text{ (дн.)} = 1710 \text{ тыс. руб.}$$

Сведем все расчеты в таблице 5.

Таблица 5 – Смета затрат на реализацию тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» (группа 50 человек)

Затраты	Сумма, тыс. руб.
Раздаточный материал для сотрудников	5
Доплата психологу за проведение тренингов	9
Интернет	1
Выплаты зарплаты персоналу, обучаемому в рабочее время (оплата неисполненной работы)	1710
Всего	1725

Итак, затраты на реализацию тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте» – 1725 тыс. руб.

Рассчитаем затраты на реализацию второго мероприятия: проведение корпоративных мероприятий.

Продолжительность отдыха на базе – 1 день.

Количество человек - 102 человека.

Выезд на базу отдыха будет осуществляться в выходные дни.

Включено 3-х разовое питание (завтрак, обед, ужин).

Проведем расчет стоимости:

– автобус до базы отдыха и обратно – 4 тыс. руб.;

– трехразовое питание на базе отдыха – 2 тыс. руб. с человека;

2 тыс. руб. \times 102 чел. = 204 тыс. руб.

– оплата за номер на двоих за сутки 2 тыс. руб.

Тогда 51 пара \times 2 тыс. руб. = 102 тыс. руб.

Рассчитаем расходы на отдых коллектива на базе за 2 дня (таблица 6).

Таблица 6 – Расходы на корпоративное мероприятие на базе отдыха

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Автобус	4
Питание	204
Номера	102
Всего	310

Затраты на реализацию данного мероприятия составляют 310 тыс. руб.

Если до внедрения данного мероприятия работники организации не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе и к организации в целом, то после реализации предложенного мероприятия возрастет заинтересованность работников, а также укрепится корпоративная культура УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

Данные мероприятия направлены на снижение затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2022 году составила 9,5 %.

Экономический эффект от предложенных мероприятий по сокращению текучести персонала найдем по формуле 2.

$$Эт = \sum_{i=1}^n P \times \left(1 - \frac{K2}{K1}\right), \quad (2)$$

где $K1$ – фактический коэффициент текучести, %

$K2$ – ожидаемый коэффициент текучести, %

$\sum P$ – убытки от текучести кадров, за год.

На 2023 год процент текучести кадров составил 9,4%. Предполагается сокращение доли текучести кадров.

Цель: снизить текучесть персонала до 7%.

Вычислим затраты по двум мероприятиям:

$$\sum_{i=1}^n P = 1725000 + 310000 = 2035000 \text{ руб.}$$

Определяем экономический эффект от снижения текучести кадров.

Зная сумму затрат, можно рассчитать экономический эффект:

$$Эг = 2035000 \times (1 - 0,07 / 0,094) = 518,925 \text{ тыс. руб.},$$

где 0,07 и 0,094 – уровень текучести кадров соответственно после и до осуществления мероприятия.

Таким образом, экономический эффект от снижения текучести персонала с 9,4% до 7% составляет 518,925 тыс. руб.

«Экономическая эффективность рекомендованных мероприятий состоит в том, чтобы уменьшить текучесть кадров, в повышении эффективности профессиональной деятельности работников и повышении мотивации работников» [14] УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России».

«Социальная эффективность предложенных мероприятий выражается в возможности снижения уровня конфликтности, социально-психологической интенсивности за счет проведения тренинга. Этот тренинг, направленный на взаимодействие и личное знакомство сотрудников между собой, снятие психологического напряжения при общении, а также за счет формирования правил делового поведения между сотрудниками» [14].

Показатели, приведенные выше, позволяют увидеть реальный обобщенный результат влияния изменения состояния социально-психологического климата в коллективе на эффективность управления предприятием. Предложенные выше мероприятия по улучшению социально-психологического климата являются обоснованными и эффективными, как с социальной, так и с экономической точки зрения.

Социальная эффективность предлагаемых рекомендаций будет выражаться в следующем:

- у работников УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» предприятия появятся навыки построения единого видения и общей цели;
- сотрудники компании сплотятся и почувствуют себя командой;
- появятся навыки эффективного взаимодействия в команде;
- понимание ответственности за результат организации на личном и

командном уровне;

- повысится уровень доверия и поддержки между членами коллектива;
- повысится уровень мотивации к работе;
- снизится текучесть кадров.

Таким образом, в данном разделе предложены мероприятия, направленные на совершенствование нематериальной мотивации труда работников УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России»: проведение тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте»; проведение конкурса между сотрудниками отделений почтовой связи. Данные мероприятия имеют положительный экономический эффект от снижения текучести персонала с 9,4% до 7%, который составляет 518,925 тыс. руб.

Заключение

В данной бакалаврской работе рассматриваются теоретические и методологические основы мотивации труда персонала. На основе данного исследования была проведена разработка рекомендаций по совершенствованию нематериальной мотивации персонала УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России». Для достижения этой цели решался ряд задач.

Анализ литературных источников в области мотивационной системы дает возможность сделать следующие выводы.

«Важным фактором для успешного развития учреждения является мотивация работников к труду и профессиональному росту. В самом общем плане трудовая мотивация – это побуждение или самопобуждение людей к деятельности для достижения целей организации и личности. Мотивами выступают внутренние факторы, тесно связанные с ценностями. Мотивы и их формирование, все многообразие потребностей, установки, потенциал личности и т.д. так или иначе отражаются, систематизируются и изучаются в различных теоретических концепциях трудовой мотивации, главной задачей которых, в конечном счете, является создание эффективных систем мотивации и стимулирования труда на предприятиях и в организациях. Особое место во всех мотивационных системах с начала индустриального развития занимала заработная плата, ее организация, установление общего уровня и дифференциация в зависимости от профессии, квалификации, важности работника для предприятия и т.д., поскольку деньги в форме заработной платы и дополнительных выплат являются наиболее очевидным и до сих пор самым распространенным способом, которым организация может вознаградить сотрудников» [22].

Организация нуждается в эффективном мотивационном механизме для управления персоналом. Этот механизм представляет собой набор методов и приемов, которые используются системой управления УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» для влияния на поведение работников в процессе

труда. Он направлен на достижение целей организации и удовлетворение личных потребностей работников. Анализ мотивационного механизма учреждения основан на оценке его вклада в достижение целей и выполнение задач учреждения.

В результате проведенного исследования были вскрыты следующие недостатки действующей системы мотивации:

- отсутствие нематериальной мотивации;
- высокая текучесть кадров из-за неудовлетворенности работой.

Для повышения эффективности системы мотивации трудовой деятельности был предложен комплекс мероприятий, соответствующий выявленным проблемам на основе анкетирования сотрудников. Для развития организации и нивелирования данных проблем автором предложены 2 мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации, а именно:

- проведение тренинга «Решение конфликтов на рабочем месте»;
- проведение конкурса между сотрудниками отделений почтовой связи.

Реализация предложенных мероприятий, способствующая повышению эффективности использования трудовых ресурсов и формированию дружного, сплоченного коллектива, нацеленного на достижение общих целей и стремящегося повысить результативность труда, получила подтверждение от всех рассчитанных значений и рассмотренных показателей.

Комплексное решение проблем совершенствования мотивации всегда должно быть направлено на решение существующих проблем. Опыт, испытанный на практике зарубежных компаний, целесообразно перенимать руководителям отечественных хозяйствующих субъектов. Предлагаемые мероприятия позволят снизить текучесть кадров среди специалистов УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России» на 0,024% и получить экономический эффект в размере 518,925 тыс. руб.

Список используемых источников

1. Басовский Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2021. 256 с.
2. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. М. : ИНФРА-М, 2019. 400 с.
3. Бычков В. П. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. М. : ИНФРА-М, 2021. 237 с.
4. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2023. 288 с.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 23.09.2023).
6. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд. М. : Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
7. Дорофеев В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. М. : ИНФРА-М, 2022. 328 с.
8. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. 336 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. М. : РИОР, 2020. 288 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2023. 695 с.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2022. 365 с.
12. Краснова С. В. Управление персоналом : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. 90 с.

13. Набоков В. И. Менеджмент : учебник / В. И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2023. 186 с.
14. Разнова Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. 148 с.
15. Резник С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2023. 367 с.
16. Семенова В. В. Управление персоналом: инновационные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. 82 с.
17. Семенова В. В. Управление персоналом: основные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. 84 с.
18. Смирнова Е. Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / Е .Е. Смирнова, Л. А. Черкасова. Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. 76 с.
19. Столярова И. Ю. Менеджмент : учебное пособие / И. Ю. Столярова. М. : ФЛИНТА, 2021. 83 с.
20. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. М. : РИОР : ИНФРА-М, 2020. 154 с.
21. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. М. : ИНФРА-М, 2020. 238 с.
22. Трудовое право : учебник для вузов / В. Л. Гейхман [и др.] ; под редакцией В. Л. Гейхмана. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 382 с.
23. Трудовое право: учебник для вузов / Р. А. Курбанов [и др.]; под общей редакцией Р. А. Курбанова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 332 с.

24. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ– Доступ из справочно-правой системы «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 23.09.2023).

25. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа «Управление персоналом организации» : учебное пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2020. 315 с.

26. Управление персоналом : учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. 2-е изд. М. : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. 374 с.

27. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2023. 570 с.

28. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 № 161-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 23.09.2023).

Приложение А
Анкета участника опроса

Уважаемый респондент! Просим вас ответить на представленные ниже вопросы. Опрос имеет анонимный характер, и полученные данные будут использованы только в обобщенном виде. Отвечая на каждый вопрос, выбирайте один вариант ответа.

1. Ваш стаж работы:
 - менее года;
 - от 1 до 3 лет
 - от 3 до 5 лет
 - от 5 до 10 лет
 - свыше 10 лет.

2. Удовлетворены ли вы работой в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России»?
 - удовлетворен;
 - не удовлетворен;
 - не вполне удовлетворен.

3. Что вы наиболее цените в своей работе?
 - интересную работу;
 - коллектив;
 - заработок;
 - руководство.

4. Укажите мотивы, которые вас не устраивают в вашей работе??
 - стимулирование труда;
 - коллектив;
 - перспективы карьерного роста.

Продолжение приложения А

5. Выберите наиболее важные для вас мотивационные потребности, которые стимулируют на успех в работе?

- материальные;
- социальные;
- признание заслуг;
- профессиональные.

6. Выберите ответ, который отражает ваше состояние?

- я готов продолжать трудиться в условиях, которые ухудшаются;
- я готов выносить рабочие неудобства;
- я готов покинуть организацию в любое время;
- я готов продолжать трудиться, так мне нравится моя профессия.

7. Способствует ли мотивация способствовать повышению эффективности работы?

- способствует;
- не способствует;
- не знаю.

8. Какие формы стимулирования труда вы хотели бы видеть в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России»?

- доплаты;
- оплата за проезд;
- обеды;
- льготные путевки;
- обучение;
- спортивные абонементы.

Продолжение приложения А

9. Какие формы нематериальной мотивации труда вы хотели бы видеть в УФПС Нолинский почтамт АО «Почта России»?

- благоприятная атмосфера;
- социальные мероприятия;
- доска почета;
- вручение грамот.

Спасибо, за уделенное время!